Agence canadienne de développement économique du Nord

2012-2013

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée
Ministre de l'Environnement, ministre de l'Agence canadienne de développement économique du Nord et ministre du Conseil de l'Arctique

Table des matières

Message de la ministre 1

Section I : Survol de l'organisation 3
Raison d'être 3
Responsabilités 3
Résultat stratégique et architecture d'alignement des programmes 4
Priorités organisationnelles 5
Analyse du risque 8
Sommaire du rendement 14
Profil des dépenses 17
Budget des dépenses par crédit voté 18
Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) 18

Section II : Analyse des programmes et des sous-programmes par résultat stratégique 19
Résultat stratégique 19
1.1 Développement commercial 20
1.1.1 Innovation et connaissances 22
1.1.2 Entrepreneuriat 24
1.1.3 Développement sectoriel 26
1.2 Développement communautaire 28
1.2.1 Développement économique des Autochtones 30
1.2.2 Adaptation des collectivités 32
1.2.3 Développement des capacités et des compétences 33
1.2.4 Infrastructure 35
1.3 Politique, représentation et coordination 37
1.3.1 Politique 39
1.3.2 Représentation 41
1.3.3 Coordination 43
1.4 Services internes 45

Section III : Renseignements supplémentaires 47
Point saillants des états financiers 47
Tableaux de renseignements supplémentaires 48
Rapport sur les dépenses fiscales et les évaluations 48

Section IV : Autres éléments d'intérêt 49
Coordonnées de l'organisme 49

Notes de fin de document 50

Message de la ministre

En ma qualité de ministre responsable de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement 2012-2013 au Parlement et à la population canadienne.

Le développement économique fait son chemin dans le Nord, où beaucoup des indicateurs économiques surpassent ceux des autres parties du Canada. En 2012, par exemple, les territoires ont signalé une croissance du PIB de 2,9 %, comparativement à 1,8 % pour le Canada.

L'ensemble des programmes de CanNor a été amélioré par l'ajout du Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire, nouveau programme national destiné à améliorer la qualité des installations communautaires. Un exemple du soutien apporté par ce Fonds est l'argent offert pour remplacer les génératrices inefficaces, vieilles de 50 ans, à la centrale de Qikiqtarjuaq au Nunavut par des génératrices à injection électronique peu polluantes. Cet investissement entraînera une amélioration de l'efficacité énergétique qui aidera à réduire les émissions annuelles de gaz à effet de serre.

L'année a aussi été placée sous le signe du renouvellement tandis que CanNor examinait ses programmes de développement économique des Autochtones, de concert avec les intervenants, en vue de rénover leur fonctionnement sous l'angle de la simplification et de l'assouplissement, tout en les axant davantage sur le soutien apporté aux multiples possibilités économiques offertes aux Autochtones du Nord.

Le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN) de l'Agence a continué à se concentrer sur le règlement des problèmes éprouvés par les promoteurs dont les projets progressent à travers les systèmes réglementaires nordiques. Le BGPN a changé sensiblement son orientation de manière à rehausser son rayonnement et à accroître le soutien offert aux partenaires autochtones relativement aux grands projets. Cette nouvelle approche a pris la forme d'un protocole d'entente, signé par CanNor avec l'Association inuite du Kitikmeot (AIK), qui facilite le soutien apporté par le BGPN à l'AIK au sujet des évaluations environnementales, et par la même occasion établit en commun un programme de préparation des collectivités qui permettra à la région d'optimiser les avantages à retirer de l'exploitation des ressources. Des initiatives semblables sont en cours de mise en application ailleurs dans le Nord.

En février 2013, CanNor, ses partenaires fédéraux et le Conseil fédéral du Nunavut ont annoncé, de concert avec le gouvernement du Nunavut et Nunavut Tunngavik Inc. (NTI), un projet pilote d'apprentissage et de perfectionnement pour aider les Inuits à acquérir des compétences en vue d'un emploi possible à la fonction publique du Nunavut. Ce projet pilote offrira aux Inuits qui détiennent un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent, ou un diplôme d'études collégiales ou universitaires, une expérience de travail au sein de ministères fédéraux, du gouvernement du Nunavut ou de NTI ainsi que des possibilités d'apprentissage, d'encadrement et de mentorat

Ce ne sont là que quelques points saillants d'une année des plus enrichissantes. Je vous invite à lire la suite pour comprendre comment CanNor poursuit sa collaboration étroite avec ses partenaires dans tout le Nord pour progresser véritablement en matière de création d'emplois, de possibilités d'affaires, et de progrès du développement économique et de la prospérité à long terme des résidants du Nord.

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée
Ministre de l'Environnement, ministre de l'Agence canadienne de développement économique du Nord et ministre du Conseil de l'Arctique

Section I : Survol de l'organisation

Raison d'être

Désireuse de contribuer à l'emploi et à la croissance au Canada, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) s'efforce de bâtir une économie diversifiée, durable et dynamique dans les trois territoires du Canada. Pour ce faire, elle exécute des programmes de développement économique, élabore des politiques et effectue des recherches, en plus de collaborer avec les autres ministères fédéraux, les gouvernements territoriaux, les organisations autochtones et l'industrie et de faire concorder leurs efforts. Cela est particulièrement vrai dans le cas de l'exploitation des ressources, par le truchement de son Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN).

Responsabilités

Seul ministère fédéral ayant son siège dans le Nord (à Iqaluit), CanNor offre une perspective unique et une valeur ajoutée aux efforts du gouvernement fédéral pour promouvoir l'élément socioéconomique de la Stratégie pour le Nord. Pour ce faire, l'Agence harmonise, coordonne et met à profit les efforts de tous les ministères fédéraux dont les activités ont des répercussions sur le développement économique du Nord. À cette tâche s'ajoute la coordination des approches fédérales avec celles adoptées par les gouvernements territoriaux, les collectivités, les organisations autochtones et le secteur privé.

CanNor regroupe les partenaires afin qu'ils puissent profiter collectivement des investissements, échanger des idées, des opinions et des connaissances, et conjuguer leurs efforts. Les grands projets d'exploitation des ressources constituent le plus important moteur de développement économique dans le Nord, et le BGPN de l'Agence offre à l'industrie un guichet unique pour l'obtention de services d'orientation et de gestion des enjeux à toutes les étapes du processus de développement des ressources. On apporte aussi un appui aux organisations autochtones, qui jouent également un rôle essentiel dans la prise en compte de ces projets. Souvent sollicités dès l'étape de l'exploration, ces services prennent une importance accrue aux étapes de l'évaluation environnementale et de la délivrance de permis. Le BGPN coordonne les activités de tous les organismes de réglementation fédéraux pour assurer la transparence, la rapidité d'exécution et la prévisibilité des processus réglementaires, tout en supervisant les consultations menées par la Couronne auprès des Autochtones. Il aide aussi les collectivités à se préparer à maximiser les répercussions positives des projets, tout en collaborant avec elles à l'atténuation et à la minimisation des risques.

L'Agence dispose d'une gamme de programmes de contributions qui comprend principalement le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), les programmes de développement économique des Autochtones, le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN) et le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (FAIC). Les investissements de CanNor provenant de ces programmes peuvent servir au lancement ou à l'expansion d'une entreprise; ils peuvent aider les collectivités à établir des plans pour profiter des possibilités économiques s'offrant à elles, ou soutenir une foule d'études et de projets, depuis des infrastructures physiques jusqu'à la préparation des personnes à l'entrée sur le marché du travail. Ces investissements poussent souvent d'autres à investir en

soutien des fonds fournis par l'Agence, ce qui illustre l'importance des partenariats et de la mise en commun des efforts, éléments caractéristiques du travail dans le Nord.

Pour compléter ses programmes et ceux du BGPN, l'Agence s'appuie aussi sur sa capacité en matière d'élaboration de politiques et de recherche pour examiner les enjeux et les possibilités économiques. Ces activités éclairent la perspective du gouvernement fédéral sur le développement économique du Nord, et l'aident à déterminer comment relever les défis et saisir les occasions. Elles contribuent aussi aux efforts et aux réflexions de l'ensemble des partenaires. Une compréhension commune des faits jette les fondements de partenariats fructueux et d'investissements de temps et d'argent efficaces. La perspective et les connaissances des régions nordiques de l'Agence sont au cœur de ses activités de promotion des intérêts économiques du Nord au gouvernement fédéral et ailleurs. En fin de compte, pour CanNor, la réussite découle des partenariats, de la collaboration et des réseaux.

Résultat stratégique et architecture d'alignement des programmes

L'architecture d'alignement des programmes appuie l'atteinte du résultat stratégique de l'Agence. Elle reflète les activités actuelles de CanNor, mais pourrait changer en fonction de l'évolution des activités, des programmes, des responsabilités et des rôles de l'Agence

Architecture d'alignement des programmes

	Programme	Sous-programme
Résultat stratégique : ***Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.***	1.1 Développement commercial	1.1.1 Innovation et connaissances 1.1.2 Entrepreneuriat 1.1.3 Développement sectoriel
	1.2 Développement communautaire	1.2.1 Développement économique des Autochtones 1.2.2 Adaptation des collectivités 1.2.3 Développement des capacités et des compétences 1.2.4 Infrastructures
	1.3 Politique, représentation et coordination	1.3.1 Politique 1.3.2 Représentation 1.3.3 Coordination
	1.4 Services internes	1.4.1 Soutien à la gouvernance et à la gestion 1.4.2 Services de gestion des ressources 1.4.3 Services de gestion des biens

Priorités organisationnelles

Le premier résultat stratégique de CanNor est le suivant : *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.* L'ensemble des programmes et des priorités de CanNor s'inscrivent sous ce résultat stratégique.

Priorité	Type*	Résultat stratégique
Renforcer l'économie du Nord et mettre l'accent sur les relations essentielles	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord

Sommaire des progrès

Où les choses en sont-elles à cet égard?

CanNor a satisfait à cette priorité et mis l'accent en particulier sur la sensibilisation et l'engagement avec les partenaires clés. Le renouvellement de l'ensemble des programmes de développement économique des Autochtones de CanNor a progressé, guidé par des discussions bilatérales et de groupe avec les entreprises et organisations financières autochtones. Le BGPN a approfondi ses liens avec les promoteurs du secteur privé, notamment le secteur pétrolier et gazier, pour compléter sa collaboration avec l'industrie minière. De façon plus générale, tous les secteurs de CanNor ont collaboré étroitement avec les collectivités autochtones à proximité des grands projets d'exploitation des ressources afin d'optimiser les avantages économiques possibles de ces projets sur ces collectivités.

Le BGPN gère 32 grands projets nordiques qui sont déjà entrés dans le processus d'évaluation environnementale ou qui s'y préparent. Ces projets représenteraient plus de 24 G$ en investissement de capitaux, outre près de 10 000 emplois en construction et de 9 000 postes d'exécution directs à long terme. Le soutien aux entreprises autochtones s'est révélé durable, puisque 88 % des organisations et entrepreneurs autochtones financés par CanNor étaient encore en fonctionnement trois ans plus tard, en 2012-2013.

Les programmes de contributions de CanNor ont investi durant l'année dans 193 projets, pour un total de 38 millions de dollars, relativement à une série variée de projets de construction économiques dans les trois territoires. À titre d'exemple, voici trois domaines clés financés par le programme ISDEN dans les territoires : plus de 4,9 millions dans les projets miniers et géoscientifiques; près de 1,7 million à l'appui de l'industrie touristique; et 1,6 million dans le soutien au développement des capacités.

L'obtention d'une note de 22 selon l'Indice économique du Nord (IEN)[1], laquelle dépasse la moyenne quinquennale (2006 à 2010) de 21,4, témoigne de l'avance du développement économique dans les trois territoires nordiques du Canada. L'IEN est composé de sept indicateurs de la situation économique dans les trois territoires, qui illustrent les conditions du marché du travail, le bien-être financier des résidants du Nord, la santé financière et l'autosuffisance des gouvernements territoriaux, les investissements dans les territoires, de même que l'état de l'activité commerciale.

* Les différents types de priorités sont définis comme suit : **Engagement préalable** – priorité établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; **En cours** – priorité établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; **Nouvelle** – priorité établie au cours de l'exercice visé dans le Rapport sur les plans et les priorités ou le Rapport ministériel sur le rendement. Dans le cas d'une autre priorité qui est propre au ministère, des explications sont nécessaires.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Contribuer à l'avancement des grands projets de développement dans le Nord	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
Sommaire des progrès		
Où les choses en sont-elles à cet égard? CanNor satisfait à cette priorité. Si le développement minier a récemment connu un ralentissement en raison de l'affaiblissement des cours des produits de base et d'une baisse des dépenses du secteur privé liées à l'exploration et à la mise en valeur, en revanche l'exploitation des ressources demeure l'un des principaux moteurs économiques dans tout le Nord. Que les possibilités soient rattachées à l'exploration, à l'exploitation des mines ou aux projets qui sont engagés dans le système réglementaire, l'ampleur de l'activité a eu pour conséquence que CanNor et son Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN) se sont largement consacrés à l'avancement des grands projets (dont les grandes infrastructures) dans le Nord. Les programmes de contributions de CanNor ont étayé cette priorité dans des domaines comme les géosciences et la négociation des ententes sur les répercussions et les avantages. Ces investissements, qui sont la clé pour satisfaire à cette priorité, ont été complétés par le service à guichet unique du BGPN pour tout ce qui touche l'exploitation des ressources dans le Nord du Canada. Le fort accent porté par le BGPN sur les partenariats avec les collectivités autochtones a marqué un grand changement de cap. Le BGPN a créé l'initiative de préparation des collectivités afin d'aider ces dernières à planifier et à se préparer aux grands projets d'exploitation des ressources avant que ceux-ci franchissent le processus réglementaire. Cette nouvelle initiative cherche à rassembler des partenaires pour l'exploitation des ressources – y compris les gouvernements fédéral et territoriaux, les dirigeants autochtones et les promoteurs du projet – en vue de déterminer en commun comment optimiser l'incidence socioéconomique utile des grands projets. L'engagement est au cœur du fonctionnement du BGPN, comme en témoignent les onze groupes consultatifs sur l'exploitation des ressources qu'il a présidés au fil des ans. Ces groupes consultatifs permettent aux promoteurs de présenter leurs projets aux comités de réglementation et aux ministères et organismes fédéraux et territoriaux compétents, et de solliciter leurs commentaires avant qu'on procède à l'examen. Des comités de projet se sont réunis durant l'année au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut. De tels forums permettent aux représentants des comités fédéraux, territoriaux et de réglementation de se réunir et de discuter de questions liées au processus d'examen avant de s'y lancer. On a aussi établi des groupes de travail techniques, propres à des projets, sur des aspects précis d'un projet (p. ex. l'expédition) afin de faciliter le partage de l'information entre les promoteurs, les ministères fédéraux et territoriaux, les gouvernements et organisations autochtones, et l'office d'examen compétent.		

Priorité	Type	Résultat stratégique
Une gestion financière efficace	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
Sommaire des progrès		
Où les choses en sont-elles à cet égard? L'Agence a satisfait à cette priorité. Comme CanNor a poursuivi son amélioration de ses rapports financiers par programme, les dépenses prévues en 2012-2013 concordent bien avec le Budget principal des dépenses et les dépenses réelles. L'Agence met aussi en œuvre des processus opérationnels et une gouvernance conçus pour assurer une surveillance et un contrôle financiers efficaces. Le Bureau du contrôleur général a réalisé une vérification de suivi (rapport d'avril 2013) de la vérification des contrôles de base de 2011, laquelle a porté sur les contrôles relatifs à la gestion et aux rapports financiers, et qui a constaté que l'Agence avait réalisé d'importantes améliorations par rapport aux engagements qu'elle avait pris en réponse aux constatations et recommandations de la vérification de 2011.		

Priorité	Type	Résultat stratégique
Excellence en gestion des ressources humaines	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
Sommaire des progrès		
Où les choses en sont-elles à cet égard? L'Agence satisfait généralement à cette priorité. CanNor a favorisé une culture axée sur l'excellence, en orientant les efforts collectifs de la direction et des employés à la lumière des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Parmi les résultats figurent l'amélioration des communications internes et la création d'un programme de perfectionnement des analystes des politiques. L'Agence a aussi mené un examen de la classification, afin de stabiliser la structure de l'organisation et de veiller à ce que les descriptions de travail reflètent exactement la nature des fonctions ainsi que les rôles et responsabilités, des postes. On a aussi commencé à utiliser les descriptions de travail génériques, en vue de faciliter le recrutement et la mobilité des employés. L'Agence s'est également associée à d'autres ministères fédéraux au Nunavut, au Conseil fédéral du Nunavut, au gouvernement du Nunavut et à Nunavut Tunngavik Inc. pour lancer un projet pilote d'apprentissage et de perfectionnement innovateur, qui aide les Inuits à acquérir les compétences voulues en vue d'un emploi possible à la fonction publique du Nunavut.		

Durant l'exercice de déclaration, CanNor a vécu une rotation annuelle normale du personnel, ainsi que certaines difficultés d'embauchage et de dotation de postes clés dans le Nord. On travaille encore à la mise à jour du plan des ressources humaines de l'Agence.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Faire progresser la mesure du rendement et son application aux activités de CanNor	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
Sommaire des progrès		
Où les choses en sont-elles à cet égard? CanNor a satisfait en partie à cette cible. En 2012-2013, l'Agence a effectué un examen de son cadre de mesure du rendement (CMR) en vue de le simplifier ainsi que de mieux saisir les activités qui se rapportent au mandat et aux programmes de l'Agence. On a entrepris une mise au point des indicateurs de rendement et des cibles, au niveau des résultats stratégiques et des programmes, ainsi qu'établi un plan de mise au point supplémentaire du CMR au cours de 2013-2014 afin de fixer les cibles (qui n'étaient pas encore créées) jusqu'au niveau du sous-programme. Au cours des deux dernières années, dans le cadre du processus de modification annuel du Secrétariat du Conseil du Trésor, on a entrepris des travaux afin d'élaborer d'autres indicateurs et cibles de mesures du rendement et de préciser ceux existants. L'Agence a beaucoup progressé en termes de simplification de son CMR et d'élaboration de cibles jusqu'au niveau de rapport le plus bas. Les rapports subséquents présenteront des cibles et des résultats au niveau du sous-programme de l'architecture des activités de programme. Mais, il y a encore due travail pour créer et mettre en application un processus de suivi électronique du rendement qui permettrait de suivre les progrès par rapport aux cibles de rendement établies.		

Analyse du risque

Les risques indiqués dans le tableau ci-dessous ont été notés dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2012-2013 de CanNor.

Risque	Stratégie d'intervention	Lien avec l'architecture d'alignement des programmes	Lien avec les priorités organisationnelles
Milieu de fonctionnement : L'immense potentiel économique du Nord s'accompagne de grands défis dans l'exécution des	Pour réagir à ce risque, CanNor mène sans cesse des activités de recherche et de mobilisation en vue de favoriser une compréhension profonde de l'évolution du contexte nordique et de l'influence de l'économie mondiale. Ce travail fournit les faits voulus pour	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous	Renforcer l'économie du Nord et mettre l'accent sur les relations essentielles

programmes de développement économique et dans la coordination de la réglementation dans l'Arctique. Même les grands centres situés dans les trois territoires sont éloignés des marchés, et l'infrastructure économique et communautaire y est parfois restreinte. Il faut surmonter les difficultés logistiques propres au Nord et composer avec le coût élevé d'y faire des affaires.	permettre à CanNor d'orienter ses investissements au moyen de ses programmes, et par ailleurs présente des idées sur les façons dont les politiques publiques peuvent réagir aux écarts et possibilités dans le Nord. CanNor a créé l'Indice économique du Nord[2] pour surveiller les tendances du développement économique dans le Nord. La présence de CanNor sur place dans le Nord est de même indispensable pour répondre à la nécessité de faire face aux réalités nordiques. Les connaissances et l'expérience de CanNor sous-tendent les possibilités d'investissement fédérales. À ce stade du développement de l'économie du Nord, CanNor est consciente de ce risque, et se concentre donc sur les investissements de base, comme le Programme d'éducation de base des adultes du Nord, qui inculquent aux résidants du Nord la littératie et la numératie en vue de les préparer au marché du travail. De même, le soutien aux études de faisabilité portant sur des possibilités d'infrastructures futures se révéler un catalyseur du développement futur.	les résidants du Nord	
Relations avec les clients, les partenaires et les intervenants : Comme la plupart des activités de CanNor supposent des partenariats ou de la collaboration, l'Agence doit absolument établir des relations solides avec les autres intervenants clés dans le développement économique.	CanNor s'est engagé avec des partenaires dans les trois territoires pour leur faire savoir comment elle investit les fonds de ses programmes de contributions. L'accent a été fortement porté sur la mise à profit des investissements de l'Agence pour appuyer le travail des partenaires; c'est pour cela que, pour chaque dollar du financement de CanNor, les partenaires ont contribué en moyenne près de deux dollars. Les partenariats avec les Autochtones sont aussi la clé du fonctionnement de CanNor. Qu'elle négocie des protocoles d'entente à l'appui de la collaboration sur les grands projets ou qu'elle crée de nouveaux programmes ou mette à jour les programmes actuels, l'Agence prend contact avec ses partenaires autochtones pour veiller à ce que ses efforts et activités	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord	Renforcer l'économie du Nord et mettre l'accent sur les relations essentielles Contribuer à l'avancement des grands projets de développement dans le Nord

	s'harmonisent avec ceux de la population autochtone dans tout le Nord. De plus, CanNor s'est concentrée sur l'amélioration des relations avec les autres ministères fédéraux afin de profiter des autorisations relatives aux différents mandats pour appuyer les objectifs du développement économique dans le Nord. CanNor a commencé à faire la liste de tous les programmes fédéraux qui contribuaient à l'exploitation des ressources en vue de mieux comprendre les outils et leviers actuels, puis de faire part de ces connaissances aux autres partenaires fédéraux pour les aider chacun d'eux à créer des liens avec d'autres organisations. En général, le BGPN de l'Agence a créé une variété d'outils de coordination des activités de réglementation fédérale associées aux grands projets dans le Nord, ce travail étant toujours fait du point de vue de l'optimisation des partenariats et du rassemblement des parties, qui comprennent des ministères des gouvernements fédéral et territoriaux, les promoteurs du projet, les organismes de réglementation et les organisations autochtones.		
Communications publiques : CanNor doit bien faire connaître son rôle et ses activités aux termes de la Stratégie pour le Nord, fournir de l'information sur les réussites dans le domaine de la prestation de programmes, susciter la participation du public, des partenaires et des intervenants, et diffuser des messages uniformes au sujet de l'Agence, afin que les Canadiens comprennent son rôle, ses fonctions et la manière	CanNor se sert d'une panoplie d'outils pour assurer de meilleures communications et une harmonisation améliorée de ses efforts à cet égard. Ainsi, le site Web de CanNor est en voie de réorganisation en vue d'en actualiser le contenu et d'en faciliter l'accès. On favorise la sensibilisation du public aux programmes et services de l'Agence par des communiqués de presse (43 en 2012-2013), des annonces des programmes et des projets de relations externes. On a préparé plusieurs produits promotionnels, comme des feuillets de documentation, une brochure, un cadre stratégique et des exemples de réussite en vue de donner plus de visibilité à la marque CanNor et de la renforcer.	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord	Renforcer l'économie du Nord et mettre l'accent sur les relations essentielles

dont elle peut les aider.	En 2012-2013, CanNor a actualisé son profil de risque en éliminant les communications publiques à titre de risque autonome; désormais, cet élément est plutôt intégré dans les autres secteurs de risque lorsqu'il y a lieu.		
Exigences juridiques, législatives et découlant des revendications territoriales : Le fonctionnement de CanNor est régi par une série de politiques et d'exigences législatives. CanNor doit aussi respecter les conditions des accords sur les revendications territoriales et l'autonomie gouvernementale conclus avec les Autochtones dans le Nord, accords qui influent aussi sur le milieu réglementaire dans lequel évolue le Bureau de gestion des projets nordiques.	CanNor élabore ses propres pratiques et modèles de fonctionnement internes afin de se conformer aux exigences législatives et juridiques; elle veille aussi à ce que ceux-ci tiennent compte du rôle joué par les accords sur les revendications territoriales globales et l'autonomie gouvernementale conclus dans le Nord. CanNor a en outre assumé un rôle de leadership quand des occasions se sont présentées, comme la création du projet pilote d'apprentissage et de perfectionnement des Inuits, qui aident le gouvernement du Canada à s'acquitter de ses responsabilités en vertu du chapitre 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut.	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord	Renforcer l'économie du Nord et mettre l'accent sur les relations essentielles Contribuer à l'avancement des grands projets de développement dans le Nord

Le risque posé par le milieu de fonctionnement illustre les difficultés propres aux opérations dans le Nord en général, de même que la taille restreinte et la capacité relativement faible de CanNor et de ses partenaires. À CanNor même, le fait que 70 membres du personnel soient répartis en quatre lieux et trois fuseaux horaires peut compliquer la prestation de l'éventail complet des activités. Une difficulté semblable est souvent éprouvée par les partenaires de CanNor, qui eux aussi sont de petite taille malgré l'ampleur des enjeux et des possibilités économiques avec lesquels ils doivent composer. De plus, le développement économique est lui-même un résultat soumis aux forces du marché extérieur. L'expansion des entreprises à petite échelle pose une difficulté : l'accent porté par CanNor sur le soutien aux projets à l'extrémité supérieure du continuum des risques se traduit invariablement par l'accroissement des difficultés liées à l'obtention des résultats escomptés. Même les grands centres des trois territoires sont éloignés des marchés, et les infrastructures économiques et communautaires sont limitées. Les ratés de la croissance économique mondiale peuvent faire faiblir la demande pour les produits nordiques, qui sont au cœur même du développement économique à grande échelle dans tout le Nord. Comme pour l'expansion des entreprises à petite échelle, ce risque est exacerbé par le manque d'infrastructures dans le Nord et par les difficultés du marché du travail.

Pour atténuer le risque, l'Agence investit beaucoup d'efforts dans la politique et la recherche, s'engage elle-même, et prend appui sur sa présence sur place et son savoir. On favorise ainsi la compréhension approfondie de l'évolution du contexte économique nordique en même temps

qu'on établit les faits de base, qui constituent le moteur des efforts de l'Agence. Cela comprend la façon dont CanNor dirige les investissements au moyen de ses programmes, tout en faisant valoir des idées sur la suite qui peut être donnée aux réponses sur les politiques publiques pour aborder les écarts et les possibilités dans le Nord. CanNor se sert aussi de sa base de connaissances pour mettre son travail en ordre séquentiel logique, et elle met fortement l'accent sur les investissements dans les piliers socioéconomiques qui apportent plus de certitude, et donc de stabilité, aux avancées de l'économie du Nord. Cette approche est illustrée par la création d'un programme comme le Programme d'éducation de base des adultes du Nord, qui appuie la littératie et la numératie en vue de préparer les résidants du Nord au marché du travail. De même, le soutien aux études de la faisabilité de projets d'infrastructure peut se révéler un catalyseur des développements à venir.

Comme la pratique des affaires, le développement économique est toujours une question de partenariat, ce qui à son tour engendre des risques, surtout dans le Nord, à la lumière des difficultés opérationnelles qui ont été mises en lumière. Le temps passé à obtenir le consensus des parties peut faire manquer une occasion favorable. Tout partenaire peut connaître des problèmes de capacité ou de fonctionnement, lesquels posent un risque pour le groupe et ses objectifs communs.

Pour toutes ces raisons, la réussite de CanNor repose sur de bonnes relations avec les intervenants, les clients et les partenaires, et exige que ces relations soient créées et entretenues avec beaucoup de soin. Comme CanNor est un organisme fédéral relativement nouveau, on investit beaucoup d'effort dans les communications destinées à joindre les partenaires potentiels et à faire connaître la portée des activités de l'Agence. Le gouvernement fédéral maintient à l'interne un bureau de liaison à Ottawa, pour faire en sorte que les politiques publiques fédérales qui sont lancées par d'autres ministères, et se répercutent sur le Nord, soient adaptées à la perspective nordique. Dans cette optique, on tire parti des structures interministérielles et on met beaucoup d'effort dans les relations bilatérales et les initiatives partagées. Le personnel opérationnel de CanNor prend contact avec les collectivités dont il est membre pour chercher de nouveaux partenaires et approfondir la relation avec les organisations existantes, notamment les gouvernements territoriaux, méthode dont témoigne la fréquence avec laquelle un investissement de CanNor est complété par celui d'un partenaire. En particulier, les partenariats avec les Autochtones sont un axe sous-jacent. Qu'elle négocie des protocoles d'entente (PE) afin d'améliorer la collaboration dans le cadre de grands projets, ou qu'elle modernise des programmes existants ou en conçoive de nouveaux, l'Agence approche ses partenaires autochtones pour veiller à ce que ses efforts et activités correspondent aux opinions et aux intérêts de la population autochtone au Nord. Un autre exemple de cette culture organisationnelle axée sur le partenariat est fourni par le travail du BGPN, et ses nombreux outils (PE, bases de données, participation aux salons professionnels, travail de préparation communautaire, etc.), en faveur de l'exploitation responsable des ressources et du bien-être communautaire à proximité des grands projets partout dans le Nord.

Les communications publiques étaient notées comme un risque dans le premier profil de risque de l'Agence, établi en 2009-2010. En 2012-2013, CanNor a actualisé son profil de risque en éliminant les communications publiques à titre de risque autonome; désormais, un élément Communications est plutôt intégré aux autres secteurs de risque lorsqu'il y a lieu. Cette

maturation de la façon dont CanNor aborde les communications, et comprend comment faire un usage optimal de cette fonction pour avancer son mandat, ressort de sa façon d'utiliser ses nombreux outils (communiqués de presse, entrevues, participation aux événements communautaires et industriels, présence sur le Web et engagement dans les médias, nouveaux documents promotionnels, y compris un premier cadre stratégique pluriannuel) pour augmenter sa visibilité et approfondir la compréhension de l'action de CanNor par les résidants du Nord, tout en envoyant un message semblable à ceux à l'extérieur du Nord qui souhaitent obtenir de l'information et une orientation sur la contribution qu'ils peuvent apporter à la croissance économique des trois territoires. Ces efforts ouvrent la voie à un approfondissement et à une mise au point des méthodes de communication de CanNor. Dans cette optique, on a entrepris un travail de réorganisation du site Web de l'Agence, l'accent a été mis sur l'intégration des communications à toutes les fonctions de CanNor, et l'organisation a préparé des plans détaillés d'amélioration des communications internes et externes.

Les risques juridiques et législatifs sont associés aux lois, aux règlements, aux décisions rendues par les tribunaux, aux principales initiatives stratégiques et, plus particulièrement dans le cas de CanNor, aux ententes sur les revendications territoriales globales protégées par la Constitution, ainsi qu'aux ententes gouvernementales avec les Autochtones. Ces ententes influent aussi sur le milieu réglementaire dans lequel le BGPN est appelé à fonctionner. CanNor a conçu des pratiques et des modèles de prestation des services et a intégré la gestion du risque juridique à ses activités. De plus, l'Agence mène un dialogue permanent avec les intervenants autochtones en vue d'évaluer son action et au besoin de la corriger avec efficacité pour qu'elle réussisse. Le BGPN occupe un rôle essentiel de coordonnateur de la consultation des Autochtones pour les grands projets. CanNor a aussi assumé un rôle de leadership quand des occasions se sont présentées, comme la création du projet pilote d'apprentissage et de perfectionnement des Inuits, qui aident le gouvernement du Canada à s'acquitter de ses responsabilités en vertu du chapitre 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut.

Sommaire du rendement

Ressources financières – Total ministériel (en milliers de dollars)

Total des dépenses budgétaires (Budget principal des dépenses) 2012-2013	Dépenses prévues 2012-2013	Autorisations totales (disponibles) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013	Écart (dépenses prévues et réelles)
51 151	51 151	55 032	52 389	(1 238)

L'augmentation du financement en 2012-2013 provient du nouveau financement du Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire. Les détails sont fournis dans les tableaux sur le sommaire du rendement ci-dessous.

Ressources humaines (Équivalents temps plein – ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
78	70	8

On peut mettre la différence entre le relevé prévu et réel des ETP au compte de la rotation annuelle normale du personnel, ainsi qu'à des difficultés d'embauchage dans le Nord.

Tableau sur le sommaire du rendement pour le résultat stratégique et les programmes (en milliers de dollars)

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

Programme	Total des dépenses budgétaires (Budget principal des dépenses 2012-2013)	Dépenses prévues			Autorisations totales (disponibles) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées)			Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		2012-2013	2013-2014	2014-2015		2012-2013	2011-2012	2010-2011	
Développement commercial	23 030	23 030	22 600	4 000	23 138	22 425	22 700	1 600	Une croissance économique forte[3]
Développement communautaire	18 520	18 520	20 400	16 200	21 886	20 642	14 000	46 500	Une croissance économique forte
Politique, représentation et coordination	1 751	1 751	2 300	2 300	1 860	2 006	2 000	3 800	Une croissance économique forte
Résultat stratégique Total partiel	43 301	43 301	45 300	22 500	46 884	45 073	38 700	51 900	

Tableau sur le sommaire du rendement pour les services internes (en milliers de dollars)

Services internes	Total des dépenses budgétaires (Budget principal des dépenses 2012-2013)	Dépenses prévues			Autorisations totales (disponibles) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées)		
		2012-2013	2013-2014	2014-2015		2012-2013	2011-2012	2010-2011
Total partiel	7 850	7 850	6 500	6 300	8 148	7 316	9 900	12 400

Total – Tableau sur le sommaire du rendement (en milliers de dollars)

Résultat stratégique et services internes	Total des dépenses budgétaires (Budget principal des dépenses 2012-2013)	Dépenses prévues			Autorisations totales (disponibles) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées)		
		2012-2013	2013-2014	2014-2015		2012-2013	2011-2012	2010-2011
Total	51 151	54 151	51 800	28 800	55 032	52 389	48 600	64 300

Dépenses réelles

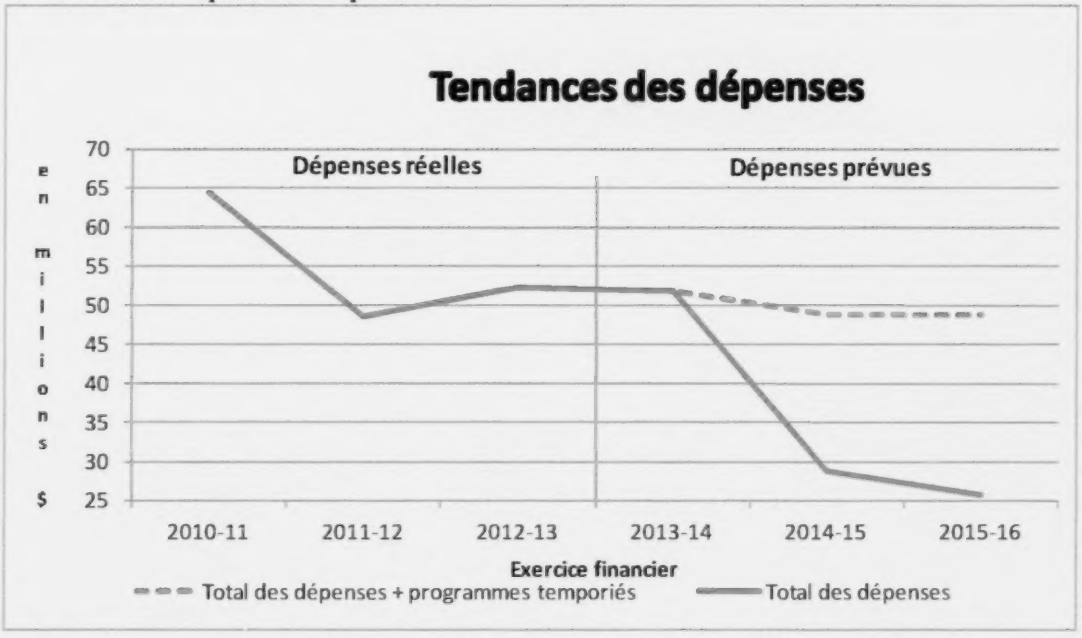
Les dépenses réelles ont été plus élevées en 2010-2011 qu'en 2011-2012 en raison des fonds du Plan d'action économique du Canada - Fonds d'adaptation des collectivités (16,6 millions de dollars) et programme Infrastructure de loisirs du Canada (1,3 million de dollars) qui ont été temporisés en 2010-2011. En 2011-2012, on a reçu des fonds supplémentaires ponctuels pour le programme Nutrition Nord (1,2 million) et la construction du siège de l'Agence à Iqaluit (2,04 millions). De plus, en 2011-2012, des fonds originalement affectés au Programme de développement communautaire ont été réaffecté au Programme de développement des entreprises afin de mieux harmoniser les programmes de contribution faisant partie de l'architecture d'alignement des programmes. Les dépenses réelles ont augmenté de 3,8 millions en 2012-2013 en conséquence d'une hausse de 5 millions dans le financement du Programme d'éducation de base des adultes du Nord, et de 3,2 millions dans le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire. Ces augmentations ont été légèrement contrebalancées par le financement ponctuel de l'exercice précédent. Les dépenses réelles se ressentent également des programmes de financement de CanNor, qui sont fondés sur des propositions. Chaque année, des programmes peuvent être sur-utilisés ou, comme en 2012-2013, légèrement sous-utilisés.

Dépenses prévues

Les dépenses prévues de 51,8 millions de dollars en 2013-2014 comprennent 3,2 millions pour le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (non inclus dans les dépenses prévues de 2012-2013) et la réduction de 2.2 millions engendrée par des mesures de rationalisation et d'efficacité. La baisse de 23 millions dans le financement entre 2013-2014 et 2014-2015 est attribuable à la temporisation du programme ISDEN (19,8 millions) et du Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (3,2 millions). Les programmes faisant l'objet d'une élimination progressive sont soumis aux décisions du gouvernement quant à l'extension ou l'augmentation du financement. Les répercussions de ces décisions seront par conséquent reflétées dans les prochains exercices budgétaires et documents d'estimation de l'Agence.

Profil des dépenses

Tendance au chapitre des dépenses



La réduction importante des dépenses entre les exercices 2010-2011 et 2011-2012 est attribuable à la temporisation du Fonds d'adaptation des collectivités et du programme Infrastructure de loisirs du Canada.

Les changements suivants se sont répercutés sur la tendance dans les dépenses entre 2011-2012 et 2012-2013 :

- Financement ponctuel de 1,2 million pour le programme Nutrition Nord en 2011-2012;
- Dépense ponctuelle de 2,04 millions pour la construction du bureau d'Iqaluit en 2011-2012;
- Dépense de 3,2 millions par année en 2012-2013 et 2013-2014 pour le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire;
- Dépense pour le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (2 millions en 2011-2012, 7 millions par année de 2012-2013 à 2014-2015, 4 millions en 2015-2016);

- Réductions du budget de 2012 à raison de 2,2 millions en 2013-2014 (0,2 million en 2012-2013);
- Péremption des fonds de contribution et de fonctionnement, qui peuvent varier d'une année à l'autre.

Enfin, on note aussi une baisse du financement de 19,8 millions entre les exercices 2013-2014 et 2014-2015 en raison de la temporisation du programme ISDEN.

Budget des dépenses ventilé par crédit voté

Pour obtenir de l'information sur les crédits organisationnels ou les dépenses législatives de CanNor, consulter les *Comptes publics du Canada 2013 (Volume II)*, dont une version électronique se trouve sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada[4].

Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD)

La *Stratégie fédérale de développement durable*[5] ne fait pas obligation à CanNor de fournir un rapport, mais elle applique néanmoins les principes de la *Loi*. Bon nombre des activités de CanNor contribuent à la lutte contre les changements climatiques et à l'amélioration de la qualité de l'air, au maintien de la qualité de l'eau, à la protection de la nature et à la réduction de l'empreinte environnementale du gouvernement. L'Agence s'est engagée à utiliser les technologies de l'information et de communication pour diminuer les répercussions de la distance géographique qui sépare les bureaux, de même que pour réduire quelques incidences environnementales découlant de ses activités. Comme CanNor s'y est elle aussi engagée dans la *Politique d'achats écologiques*[6], l'Agence intègre à son fonctionnement les pratiques d'approvisionnement écologique. Pour plus de détails sur l'écologisation des opérations gouvernementales (EOF) à CanNor, consulter son tableau supplémentaire sur l'EOF pour 2012-2013[7].

Évaluation environnementale stratégique

Conformément à l'engagement pris par le gouvernement du Canada à l'égard du développement durable, l'Agence est déterminée à se conformer à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*[8]. Par conséquent, elle veille à ce que toute proposition de politique, de plan et de programme tienne compte des effets environnementaux potentiels, s'il y a lieu. Il y a évaluation environnementale stratégique lorsque les circonstances le justifient. Les analyses effectuées en 2012-2013 relativement aux activités de politique ou de programme ont démontré que de telles évaluations n'étaient pas nécessaires.

Section II : Analyse des programmes et des sous-programmes par résultat stratégique

L'architecture d'alignement des programmes de CanNor compte un résultat stratégique, à savoir : *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.*

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord		
Indicateurs de rendement	**Cibles**	**Résultats réels**
Développement économique • Satisfaction des intervenants, des partenaires et des clients	• À l'exercice 2012-2013, obtenir et afficher sur le site Web de l'Agence les commentaires des intervenants, partenaires et clients touchant leur niveau de satisfaction	Collecte des commentaires informels des intervenants, partenaires et clients. Les réponses témoignaient d'un fort taux de satisfaction à l'égard du personnel bien informé et serviable de CanNor. On a posé la question préoccupante de l'incertitude touchant le renouvellement des programmes, mais les intervenants se sont déclarés très satisfaits de l'information communiquée. Les commentaires des intervenants sont affichés sur le site Web de l'Agence[9]
• Financement annuel total de CanNor plus le montant du financement d'autres sources	• 175 % du financement d'autres sources (les dollars investis dans des projets par d'autres que CanNor par rapport au total des fonds annuels distribués par CanNor)	200 % [a]
Diversification • Distribution des investissements et des projets de CanNor par secteur économique	• Conformité (à 80 %) aux plans d'investissement du programme ISDEN	>80 % [b]
Accroissement de la prospérité • Changement dans le revenu médian dans le Nord	• Augmentation annuelle du revenu médian dans le Nord	Augmentation du revenu médian :[c] Yukon : 2,71 % Territoires du Nord-Ouest : 2,76 % Nunavut : 4,19 %

Mise en œuvre efficace des programmes • Produit intérieur brut (PIB) du Nord	• Augmentation annuelle du PIB dans le Nord	Dans les territoires, le PIB réel était de 7 444,3 M$ en 2011 et est passé à 7 662,2 M$ en 2012, pour une augmentation annuelle de 2,9 %.

a) Le pourcentage du financement d'autres sources en 2012-2013 a dépassé la cible de 25 %. Ce chiffre englobe toutefois le financement des projets pluriannuels, ce qui fait augmenter le pourcentage.

b) Le financement pluriannuel influence aussi le calcul de la conformité aux plans d'investissement du programme ISDEN. Les résultats jusqu'à la fin de l'exercice 2012-2013 donnent un taux de conformité de 71 % aux plans d'investissement; si l'on inclut toutefois les approbations pluriannuelles en place jusqu'à la fin de la période du plan d'investissement (mars 2014), les résultats dépassent la cible de 80 %.

c) Les dernières statistiques sur le revenu médian accessibles auprès de Statistique Canada permettent d'effectuer une comparaison entre 2009 et 2010. On note ainsi une hausse dans chacun des territoires.

Programmes et sous-programmes

Les tableaux ne présentent aucune donnée pour ce qui est des cibles et des résultats concrets au niveau du sous-programme, car, au cours de l'exercice de déclaration, le cadre de mesure du rendement de CanNor a été examiné dans le but de le simplifier et de le faire correspondre davantage aux activités de l'Agence. Au cours des deux dernières années, dans le cadre du processus de modification annuel du Secrétariat du Conseil du Trésor, on a entrepris des travaux afin d'élaborer d'autres indicateurs et cibles de mesures du rendement et de préciser ceux existants. Dans l'intervalle, l'accent a été porté sur les cibles des résultats stratégiques et des programmes (ce rapport signale les résultats relatifs aux cibles). Les rapports subséquents présenteront des cibles et des résultats au niveau du sous-programme de l'architecture d'alignement des programmes.

1.1 Développement commercial

Ce programme appuie la croissance et l'expansion des entreprises du Nord, y compris les petites et moyennes entreprises, grâce à la formation, à des services de conseils ainsi qu'à des subventions et contributions. Son objectif est de favoriser un secteur commercial diversifié et concurrentiel dans le Nord ayant une capacité d'innovation renforcée. Pour de plus amples renseignements, consulter le Budget principal des dépenses 2012-2013[10].

Ressources financières (en milliers de dollars)

Total des dépenses budgétaires (Budget principal des dépenses) 2012-2013	Dépenses prévues 2012-2013	Autorisations totales (disponibles) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013	Écart (dépenses prévues et réelles) 2012-2013
23 030	23 030	23 138	22 425	605

L'écart de 605 000 $ est dû au fait que les fonds de contribution disponibles n'ont pas été entièrement distribués durant l'exercice. Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être sur-utilisés certaines années ou, comme en 2012-2013, légèrement sous-utilisés.

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
17	14	3

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Nombre accru d'entreprises du Nord et d'entreprises autochtones qui sont viables au plan économique et financier.	Pourcentage d'entreprises appuyées par l'Agence, appartenant à des particuliers ou à des collectivités nordiques ou autochtones, qui sont encore en activité	Pourcentage d'entreprises dans lesquelles CanNor a investi qui sont encore en activité : 90 % au bout de 1 an; 70 % au bout de 2 ans; 38 % au bout de 3 ans	88 % à la fin des années 1, 2 et 3

Analyse du rendement et leçons retenues

CanNor a investi plus de 20 millions de dollars dans des projets en 2012-2013. Près de 18 millions ont été distribués dans le Nord en vertu du programme de contributions ISDEN. Le financement se guidait sur des plans d'investissement qui étaient le fruit d'un engagement avec les intervenants commencé en 2009, et qui étaient éclairés par la consultation, la coordination et la recherche sur le développement économique. Les investissements relevant de ce programme ont ciblé des secteurs clés du développement économique (géoscience, tourisme, industries culturelles, infrastructure économique, exploitation minière, exploitation pétrolière et gazière,

foresterie, énergie renouvelable, petites et moyennes entreprises, récolte commerciale et traditionnelle, développement des capacités). Les résultats d'une évaluation du programme ISDEN lancée en 2012-2013 seront disponibles en 2013-2014.

L'Agence a par ailleurs appuyé l'expansion des entreprises autochtones en vertu du Programme de développement des entreprises autochtones (PDEA), dans le cadre de son ensemble de programmes de développement économique des Autochtones. Des efforts sont poursuivis pour garantir que le soutien apporté par CanNor aux organisations et entrepreneurs autochtones reflète les principes énoncés dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones et s'harmonise avec les objectifs globaux en matière de développement économique et les possibilités qui s'offrent à l'échelle du Nord. Quelque 88 % des entreprises financées en vertu du PDEA étaient encore en activité à la fin des trois premières années.

Dans les trois territoires, CanNor a appuyé de nouveaux modes de prestation des services qui fournissent des services consultatifs commerciaux pour aider les propriétaires des petites entreprises à accéder à un financement en vue de la planification, du démarrage d'entreprise, de l'expansion et du marketing. L'Agence a aussi fait office de gestionnaire, pour le compte du gouvernement fédéral, des Centres de services aux entreprises du Canada, en assurant l'accès local à l'information nécessaire pour l'expansion des entreprises.

CanNor a assuré le soutien des projets de développement des capacités conçus pour améliorer l'activité des petites et moyennes entreprises :

- dans les domaines de la technologie de l'information, de l'exploitation des ressources humaines et du marketing;
- afin d'améliorer l'accès des employés (actuels et potentiels) du monde des affaires à la formation et au perfectionnement;
- pour cibler les femmes qui seraient intéressées par une carrière possible dans les affaires et l'entrepreneuriat;
- pour tirer parti des projets d'exploration minérale et d'exploitation des ressources.

1.1.1 Innovation et connaissances

Il est essentiel de favoriser l'innovation et la connaissance pour renforcer la compétitivité dans le Nord. L'approfondissement de la connaissance des défis et des possibilités économiques particuliers auxquels sont confrontés les territoires permet de réduire les risques commerciaux dans des domaines tels que la commercialisation, la planification et le financement, tandis que des réponses novatrices (sur le plan technologique et stratégique) aux réalités du Nord améliorent la productivité. CanNor peut, grâce au programme ISDEN, investir dans des activités liées à l'innovation et à la connaissance, comme des études pour mieux comprendre et évaluer les possibilités économiques, des ateliers et conférences sur le partage de l'information, et la préparation de matériel de marketing. Ses interventions permettent également de favoriser les demandes présentées par des promoteurs du Nord dans le cadre des programmes nationaux dans des secteurs tels que l'énergie de remplacement.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
1 686	1 570	116

L'écart de 116 000 $ est dû au fait que les fonds de contribution disponibles n'ont pas été entièrement distribués. Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être sur-utilisés certaines années ou, comme en 2012-2013, légèrement sous-utilisés.

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
1	1	0

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Renforcement de la capacité en matière d'innovation et de technologie, et enrichissement de la somme des connaissances	Nombre d'études ou projets menés à bien (base des connaissances et capacité) financés au moyen du Fonds pour le savoir et l'innovation	en cours de développement en 2012-2013	en cours de développement en 2012-2013

Analyse du rendement et leçons retenues

L'Agence a versé plus de 1,4 million de dollars à l'appui des projets d'innovation et de connaissances dans les trois territoires. En voici des exemples.

Dans les Territoires du Nord-Ouest, des fonds ont été fournis à l'appui de la préparation d'une analyse de rentabilisation d'un projet pilote portant sur des serres modulaires rentables et durables destinées au Nord. Cette proposition s'inspire d'un centre de recherches sur les serres, dans l'Extrême-Arctique, qui fonctionne avec succès depuis dix ans pour servir de modèle à la production d'aliments dans l'espace. Si elle est jugée faisable, l'analyse de rentabilisation pourrait mener à la conclusion d'une entente de commercialisation des résultats de la recherche et de construction de serres. La recherche préliminaire donne à croire qu'il existe un fort potentiel de culture locale d'aliments à moindres frais, de réduction sensible des émissions de gaz à effet de serre, et de création d'un nouveau secteur de main-d'œuvre agricole dans le Nord.

Des fonds ont été fournis, au Nunavut, à l'appui d'un projet d'analyse hydrologique. Le projet hydroélectrique d'Iqaluit a pour objectifs principaux la réduction de la dépendance de la ville d'Iqaluit sur le combustible fossile, la stabilité à long terme du coût énergétique, la baisse globale des coûts de l'électricité à Iqaluit et dans ses environs, et la réduction des émissions de gaz à effet de serre. S'il est mené à bien, ce projet hydroélectrique mettra fin à la consommation de jusqu'à 32 millions de litres de carburant diesel et entraînera une réduction de jusqu'à 71 000 tonnes par année des émissions de gaz à effet de serre. Les coûts d'expansion des entreprises pourraient aussi en bénéficier, au vu de la forte proportion des coûts énergétiques prise à charge par les entreprises nordiques. Les économies réalisées grâce à la centrale hydroélectrique d'Iqaluit pourraient servir à compenser le coût élevé de l'électricité produite au diesel dans d'autres collectivités du Nunavut, ce qui profiterait à l'ensemble du territoire.

Au Yukon, des fonds ont été versés au Centre de recherche du Yukon en vue de sept projets novateurs sur le climat froid proposés par des demandeurs du secteur privé. Les projets de recherche étaient axés sur la création de produits commercialement viables, qui offriraient des solutions de meilleure qualité, ou à moindre coût, aux problèmes que rencontrent des segments ciblés du marché, comme le recyclage, la surveillance météorologique et l'efficacité énergétique par la biomasse. Ce soutien au Centre bâtit sur la réussite obtenue par des fonds semblables versés précédemment en vue d'un projet de conversion du plastique en mazout, qui a acquis une notoriété nationale et internationale, ainsi que mis en relief les capacités d'innovation que recèle le Nord.

1.1.2 Entrepreneuriat

La création d'un environnement de soutien à l'entreprise privée et d'une culture d'entreprenariat accroît la participation à l'activité économique, tant celle des entrepreneurs autochtones que celles de tous les résidants du Nord. Une telle assistance est essentielle à la diversification à long terme des économies territoriales. CanNor intervient pour favoriser la croissance et la prospérité des petites et moyennes entreprises (PME) grâce à des programmes de subventions fondés sur les demandes. Ainsi, le programme ISDEN est un programme de portée générale qui fournit principalement des investissements de base qui profitent aux entreprises de tous les secteurs ou régions (par exemple l'augmentation du niveau de capitalisation des institutions de prêt au développement). Le Programme de développement des entreprises autochtones (PDEA) offre une assistance supplémentaire directe aux entreprises appartenant à des Autochtones et contrôlées par eux.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
3 028	2 747	281

L'écart de 281 000 $ est dû au fait que les fonds de contribution disponibles n'ont pas été entièrement distribués. Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur

des propositions, des programmes peuvent être sur-utilisés certaines années ou, comme en 2012-2013, légèrement sous-utilisés.

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
2	2	0

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Meilleur accès au financement par les entrepreneurs autochtones et du Nord.	Fonds versés à des entreprises nordiques et autochtones et à des organisations de développement sectoriel et communautaire; financement multiplié par effet de levier.	en cours de développement en 2012-2013	en cours de développement en 2012-2013

Analyse du rendement et leçons retenues

En 2012-2013, CanNor a apporté un appui de plus de 2,4 millions de dollars aux entrepreneurs par l'intermédiaire d'ISDEN et du Programme de développement des entreprises autochtones (PDEA). En voici des exemples.

Par divers moyens, le PDEA aide les entrepreneurs et les entreprises des Premières Nations à atteindre leurs objectifs en tant que petites entreprises, notamment en encourageant le démarrage d'entreprises et en aidant les entrepreneurs ainsi que les propriétaires de petites entreprises à demeurer concurrentiels.

Dans le cadre du PDEA, la région des Territoires du Nord-Ouest a versé 65 000 $ pour aider deux membres d'une collectivité autochtone locale à unir leurs forces à celles d'un partenaire non autochtone pour obtenir 110 000 $ en fonds du secteur privé. Ces fonds ont été investis dans l'ouverture d'un dépanneur et station-service à Fort Simpson. Lorsque les anciens propriétaires ont décidé de vendre le commerce à la suite de l'annonce de la suspension des activités de développement pétroliers et gaziers dans le cadre du gazoduc de la vallée du Mackenzie, les deux entrepreneurs en devenir de Fort Smith ont saisi l'occasion, qui a créé des emplois à temps plein et à temps partiel pour neuf membres de la collectivité.

La Société de développement communautaire de Kluane, une organisation relativement nouvelle, est mandatée par la Première Nation pour offrir des possibilités de développement économique aux membres qui résident à Burwash Landing, au Yukon. Le financement versé dans le cadre du

PDEA a contribué à l'ouverture d'un café-dépanneur le long de la route de l'Alaska. La Société de développement a élargi ses offres commerciales, et le dépanneur vend maintenant des produits de détail et des aliments en plus d'offrir divers services, ce qui a créé quatre emplois à temps plein et quatre autres emplois saisonniers dans une région où de telles occasions se font rares.

Dans le cadre des efforts déployés par la municipalité de Whitehorse pour embellir les terres en bordure du fleuve Yukon, un nouveau projet de vente au détail, Waterfront Station, a vu le jour à l'extrémité nord de la promenade et voie ferrée de la ville. Au premier étage, on trouve un restaurant chic et une boulangerie tandis que le deuxième étage abrite des locaux commerciaux et des bureaux, comme ceux de la Banque de développement du Canada et de la Chambre de commerce du Yukon. Un membre de la Première Nation des Tr'ondek Hwech'in y a vu l'occasion d'y ouvrir un salon de coiffure huppé. Waterfront Station attire toujours de nouveaux propriétaires en raison de ses espaces de vente et commerciaux, ce qui fait courir les foules. Lorsque le centre commercial sera terminé et que tous les locaux seront loués, le Color Bar Salon embauchera jusqu'à huit stylistes et employés à la réception.

Situé dans la collectivité de Carcross, au Yukon, long de la route du Klondike Sud, entre Skagway et l'Alaska, le Caribou Crossing Trading Post (CCTP) est un point de vente touristique en activité depuis plus de 30 ans. On y offre toute une gamme d'activités et de commodités, par exemple, des balades en traîneau à chiens, du lavage de l'or à la batée, une visite du Musée d'histoire naturelle du Yukon, une boutique souvenir, une boulangerie ainsi qu'un service de repas du midi et du soir. CCTP se trouve à environ une heure de route de l'une des destinations touristiques les plus achalandées en Amérique du Nord (Skagway), et a formé des partenariats de vente avec Holland America, Princess Tours et Disney Cruise Lines. L'entreprise fait également parler d'elle par les résidants de l'endroit et attire les personnes de passage. Le PDEA a pu aider les propriétaires de CCTP, une entreprise déjà bien établie, à élaborer et à mettre en œuvre un nouveau plan de mise en marché pour suivre les tendances, accroître la présence et la visibilité de l'entreprise à Skagway et participer à des foires commerciales.

1.1.3 Développement sectoriel

CanNor fait un ciblage stratégique des secteurs existants, en expansion et émergents, pour stimuler le potentiel de croissance des activités établies telles que l'extraction des ressources, tout en encourageant le développement des secteurs plus modestes comme les industries touristiques et culturelles. La diversification par le développement de nouveaux secteurs, produits et marchés dans le but d'élargir la base économique permettra d'atténuer la vulnérabilité des territoires aux cycles d'expansion et de récession. CanNor intervient au moyen de programmes de subventions fondés sur les demandes, par exemple les investissements dans les domaines suivants : l'élaboration de stratégies sectorielles; les inventaires des ressources régionales; le soutien à la création de grappes de technologies; le développement de nouveaux produits et l'assistance en matière de marketing au moyen des mécanismes existants. De plus, l'Initiative sur les partenariats stratégiques (IPS) permet aux organisations autochtones publiques et privées de négocier des ententes qui accroissent la participation des Autochtones aux secteurs clés des économies territoriales, comme les secteurs miniers et de l'énergie

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
18 315	18 107	208

L'écart de 208 000 $ est dû au fait que les fonds de contribution disponibles n'ont pas été entièrement distribués. Étant donné que les programmes de financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être sur-utilisés certaines années ou, comme en 2012-2013, légèrement sous-utilisés.

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
14	11	3

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Mise à profit accrue des possibilités économiques dans les secteurs existants, en plein essor ou émergents	Pourcentage de dépenses des programmes par rapport aux cibles du plan d'investissement territorial.	en cours de développement en 2012-2013	en cours de développement en 2012-2013
Augmentation du nombre d'intervenants autochtones bénéficiant de partenariats dans des secteurs économiques clés ou prioritaires	Pourcentage d'Autochtones occupant un emploi dans les mines, l'énergie, le tourisme, etc., par rapport au total des emplois dans ces secteurs dans le Nord.		

Analyse du rendement et leçons retenues

Une économie nordique viable à long terme optimiserait les possibilités de diversification, mais il se trouve que l'économie du Nord est considérablement moins diversifiée que l'économie nationale globale, et que l'importance de sa diversité économique est encore à la traîne de celle de la plupart des provinces. Rien qu'en 2012, deux secteurs (extraction minière, exploitation en carrière et extraction de pétrole et de gaz; et administration publique) ont constitué 41,8 % du PIB du Nord, contre seulement 14,7 % du PIB à l'échelle nationale, c'est-à-dire que l'économie

du Nord dépend presque trois fois plus de ces deux secteurs que l'ensemble du pays. Depuis trois ans, les contributions relatives des secteurs d'activité du Nord ont peu changé.

CanNor a créé un outil économétrique, l'Indice de diversification de l'économie du Nord (IDEN)[11], qui sert à mesurer l'état de la diversité économique dans les trois territoires nordiques du Canada.

L'Agence a versé plus de 16 millions de dollars en 2012-2013 à l'appui du développement d'un vaste éventail de secteurs, afin d'aider à la diversification de l'économie du Nord ainsi que de compléter les initiatives du secteur privé et les programmes territoriaux. Elle a appuyé des projets géoscientifiques dans les trois territoires, entre autres des examens de venues minérales connues ou récemment découvertes et des secteurs dont la géologie est inconnue; un examen des méthodes de diffusion au moyen de données et de réseaux cartographiques mis à jour et améliorés; la cartographie de la géologie de surface; et des levés géophysiques. Ces études géoscientifiques ont permis d'établir des cartes et rapports de reconnaissance du risque géomorphologique qui sont pertinents au changement climatique et à la planification de l'infrastructure communautaire.

Une variété d'autres projets ont obtenu un financement : des plans de marketing touristique; un soutien à l'industrie forestière dans plusieurs domaines, comme les inventaires des ressources, les boisés communautaires, la récolte et le chauffage au granulé de bois; le financement du développement de la pêche et de la cartographie du fond marin, l'identification des stocks de poisson, et la viabilité économique des types de navire; et d'autres encore.

1.2 Développement communautaire

Ce programme encourage les investissements dans l'infrastructure et les organisations communautaires, ainsi que les investissements dans le perfectionnement des compétences et des aptitudes individuelles, en collaboration avec d'autres partenaires et ministères fédéraux. Son objectif consiste en l'établissement de collectivités nordiques économiquement viables offrant une bonne qualité de vie aux résidants du Nord. Pour de plus amples renseignements, consulter le Budget principal des dépenses 2012-2013[12].

Ressources financières (en milliers de dollars)

Total des dépenses budgétaires (Budget principal des dépenses) 2012-2013	Dépenses prévues 2012-2013	Autorisations totales (disponibles) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013	Écart (dépenses prévues et réelles) 2012-2013
20 357	18 520	21 886	20 642	(2 122)

En 2012-2013, de nouveaux fonds de contribution, à raison de 3,2 millions de dollars, ont été approuvés pour le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire. Ces fonds ne figuraient pas dans les dépenses prévues.

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
17	14	3

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Viabilité et bien-être accrus des collectivités du Nord	Indice de bien-être des collectivités[13] (IBC) – sous-indices du revenu et de la participation au marché du travail.	Augmentation dans le pourcentage de collectivités du Nord dont les sous-indices de revenu et de participation au marché du travail de l'IBC se sont améliorés.	Les résultats sont déclarés au moyen des données les plus récentes, qu'on se procure par l'intermédiaire de Statistique Canada et du Conference Board du Canada. Taux d'emploi (représente la main-d'œuvre) : on signale une augmentation annuelle de 0,4 % (de 65 % en avril 2012 à 65,4 % en avril 2013)[14] Revenu disponible (représente le bien-être) : changement annuel de 3,80 %, soit de 37 777,78 $ en 2010-2011 à 39 214,70 $ en 2011-2012[15]

Analyse du rendement et leçons retenues

CanNor a versé plus de 18 millions de dollars à l'appui du développement communautaire en 2012-2013. Les dépenses réelles ont dépassé les dépenses prévues à l'origine, en raison de l'introduction du nouveau Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire en 2012-2013.

L'Agence a collaboré avec les partenaires à la détermination des secteurs qui se prêtaient le mieux au financement et à l'investissement, et s'est appuyée sur l'expertise du Bureau de gestion des projets nordiques à la fois pour mieux comprendre les répercussions et avantages possibles des projets de développement dans le Nord et pour faire des investissements stratégiques dans les collectivités où le développement était en cours ou prévu à l'avenir.

CanNor a consacré beaucoup d'efforts et de recherches au renouvellement des programmes de développement économique des Autochtones; elle a aussi collaboré étroitement avec les gouvernements et organisations autochtones afin de comprendre les besoins en développement économique de ces groupes, et d'y répondre, conformément au cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones.

L'Agence a aussi contribué au soutien des communautés de langue officielle en situation minoritaire dans les territoires, en appliquant dans le Nord la stratégie du gouvernement du Canada pour les langues officielles, soit la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*.

Des projets de toutes sortes ont été financés en vertu des programmes de développement économique des Autochtones, ou en vertu des rubriques Développement des capacités et des compétences et Infrastructures. Un exemple est fourni par les fonds versés pour un projet de bande large, qui permettra de poser le dernier tronçon du câble à fibres optiques reliant la réserve et la collectivité de Hay River à une ligne de réseau à fibres. La Première Nation de K'atl'odeeche a mis ce projet en application et a travaillé fort pour améliorer la connexion de la collectivité et l'infrastructure du réseau. La collectivité a réaménagé son réseau de communication interne pour qu'il offre la vidéoconférence, la connexion sans fil, et l'infrastructure à fibre optique. Des membres de la bande ont reçu une formation et une certification en entretien du système, et un programme d'études a été préparé afin d'enseigner la technologie du réseautage en information et communication à d'autres résidants des T.N.-O.

1.2.1 Développement économique des Autochtones

En vertu du nouveau Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, CanNor doit établir des conditions qui aident les Autochtones et leurs collectivités à cerner et à exploiter avec succès les possibilités de développement économique. Ses interventions au moyen de programmes de subventions au développement économique des Autochtones (DEA) lui permettent de veiller à ce que les collectivités et les organisations de développement économique communautaire autochtones possèdent la capacité de planification requise, et qu'elles aient accès à un soutien professionnel en matière d'économie, ainsi qu'à des services consultatifs. Une composante axée sur les possibilités fournit aux collectivités un soutien axé sur les projets afin qu'elles soient en mesure d'offrir des services publics en matière de développement économique, ce qui leur donne des retombées économiques.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
10 857	9 464	1 393

On peut attribuer l'écart dans les dépenses au fait que les fonds des programmes n'ont pas été entièrement utilisés au cours de l'exercice, et que les frais de fonctionnement affectés à ce sous-programme ont été réduits parce que des fonds ont été transférés au soutien de la mise en application du programme FAIC.

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
10	6	4

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Amélioration des avantages et des possibilités de développement économique pour des collectivités autochtones visées	Nombre de projets du Programme d'opportunités économiques pour les communautés qui a donné des résultats économiques et des avantages en matière d'emploi concrets à ce jour	en cours de développement en 2012-2013	en cours de développement en 2012-2013
Collectivités autochtones possédant la capacité professionnelle et organisationnelle de développement économique à long terme	Nombre de collectivités dotées d'une capacité fonctionnelle (professionnelle, administrative et institutionnelle) axée sur le développement économique		

Analyse du rendement et leçons retenues

En 2012-2013, CanNor a continué à verser des fonds de développement économique des Autochtones, tandis que beaucoup du travail sur la politique concernait le renouvellement de tels

programmes. CanNor a collaboré étroitement avec Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) pour veiller à ce que les programmes renouvelés pour le Nord concordent avec l'action entreprise par AADNC dans le reste du pays, tout en tenant compte des difficultés et possibilités propres au Nord.

L'Agence a versé plus de 8,3 millions de dollars en fonds de contribution en vue d'un éventail étendu de projets, par exemple la planification du développement économique communautaire et les projets de développement des capacités, le soutien à la négociation des ententes sur les répercussions et les avantages relativement aux grands projets, ou encore la rédaction d'une entente sur un protocole et d'une entente de participation socioéconomique avec de grandes entreprises de prospection et de mise en valeur. Ces ententes sont conclues afin de garantir aux collectivités autochtones des avantages directs rattachés à l'emploi, la préférence dans les contrats, l'expansion des entreprises et les possibilités de formation. Les ententes veillent aussi à la préservation de la culture et aux aspects environnementaux.

Un autre projet consistait à aider une société foncière de district d'une Première Nation à tirer parti d'une possibilité de mise en valeur pétrolière et gazière dans la région. En 2012, on a réalisé une étude du potentiel économique du sous-sol, une analyse économique des autres modalités possibles pour les redevances, et une détermination des modèles de baux francs qui conviennent.

1.2.2 Adaptation des collectivités

Les collectivités nordiques ont subi le contrecoup du ralentissement économique mondial. CanNor a aidé les collectivités touchées à maintenir leurs emplois et à adapter leurs économies au moyen d'une mesure de relance de deux ans, le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC). Le FAC était un programme de subventions d'application générale basé sur des projets, administré par les organismes de développement régionaux, notamment CanNor dans les territoires. CanNor a fait la prestation du FAC en respectant les mêmes modalités que le programme ISDEN, mais en accordant la priorité aux projets qui produisaient de l'emploi local à court terme. Les avantages environnementaux à long terme ont été également pris en compte. Parmi les exemples de telles interventions, citons l'embellissement des endroits publics centré sur le tourisme, les améliorations apportées aux sentiers récréatifs et les investissements en matière d'énergie respectueuse de l'environnement.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
0	0	0

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
0	0	0

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Amélioration des conditions économiques dans les collectivités visées	Nombre d'entreprises créées, maintenues ou élargies	Non applicable	Non applicable
	Nombre d'emplois créés		

Analyse du rendement et leçons retenues

Comme le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) a pris fin en mars 2011, il n'y a eu ni activité, ni financement connexe au cours de l'exercice 2012-2013. Ce fonds de deux ans à pris fin avant l'établissement des cibles du cadre de mesure du rendement au niveau du sous-programme. Les résultats ont été fournis en fonction de la stratégie de mesure du rendement du Fonds, dans le cadre du rapport relatif au Plan d'action économique pour la période prenant fin en mars 2011. Ce sous-programme n'est plus un élément de l'architecture d'alignement des programmes de CanNor.

1.2.3 Développement des capacités et des compétences

Un grand nombre des compétences exigées par les entreprises et les industries font défaut à la main-d'œuvre du Nord, et la plupart des associations de petites industries ou de groupes démographiques n'ont que peu de capacité pour répondre aux besoins de leurs membres. CanNor investit dans le perfectionnement des capacités et des compétences au moyen du programme de contributions ISDEN. Les investissements dans ce secteur comprennent les ressources complémentaires pour appuyer des initiatives des ministères non fédéraux, les organismes et institutions d'enseignement supérieur responsables de la formation et du développement des individus et des organismes, le développement de normes de certification, de matériel et de programmes éducatifs, l'appui aux organismes de l'industrie pour consolider leurs capacités à offrir des services aux membres (autre que le financement de base), enfin les possibilités pour les petites et moyennes entreprises, les collectivités, les organismes et les associations de bénéficier de formation et d'expertise dans les domaines liés au développement économique. CanNor investit aussi dans le perfectionnement des capacités et des compétences par le moyen du Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN). Le financement du PEBAN renforce la capacité en éducation des adultes des collèges nordiques, en leur offrant de plus nombreuses occasions d'acquérir des compétences essentielles débouchant sur des possibilités d'emploi ou de nouvelles formations professionnelles, et donne aux entreprises une source locale de main-d'œuvre plus abondante. À long terme, on s'attend à ce que les collèges acquièrent une capacité accrue en matière d'éducation aux adultes. De plus, Développement économique des Autochtones fournit un financement sous forme de contributions à l'appui de la capacité des collectivités autochtones de reconnaître et de servir les intérêts économiques des membres.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
7 662	7 566	96

Cet écart prouve que les programmes n'ont été que légèrement sous-utilisés.

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
7	5	2

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Capacité accrue de cerner les besoins et possibilités en développement économique, et d'y répondre, au moyen d'activités de formation et de perfectionnement des compétences commerciales de particuliers et de collectivités dans le Nord.	Nombre de particuliers et d'organisations qui reçoivent une formation au moyen du programme ISDEN	en cours de développement en 2012-2013	en cours de développement en 2012-2013
	Pourcentage de particuliers occupant un emploi à la suite de la formation		

Analyse du rendement et leçons retenues

CanNor a versé plus de 6,7 millions de dollars à l'appui du développement des capacités et des compétences dans le Nord. Ce financement a été fourni en vue de la formation et du perfectionnement des conducteurs d'équipement, afin de permettre aux résidants du Nord de trouver un emploi dans l'exploitation minière, la construction routière et d'autres industries. D'autres formes de soutien ont été assurées, comme la formation des planificateurs de l'aménagement des terres pour qu'ils planifient et cernent les zones de croissance économique à l'appui du développement communautaire des municipalités. Des fonds ont financé une conférence sous le thème de l'organisation des intervenants dans le développement économique du Nord, accueillie par la Société d'investissement et de développement des Territoires du Nord-Ouest en association avec le ministère de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement du gouvernement des T.N.-O. La conférence s'est concentrée sur le développement commercial et économique, en vue de mieux faire connaître les programmes offerts et de fournir des possibilités de formation. Plus de 100 participants provenant de 32 collectivités y ont pris part.

Avec ses partenaires fédéraux au Conseil fédéral du Nunavut, le gouvernement du Nunavut (GN) et Nunavut Tunngavik Inc. (NTI), CanNor a lancé un projet pilote d'apprentissage et de perfectionnement innovateur afin d'aider les Inuits à acquérir les compétences en vue d'un emploi possible à la fonction publique du Nunavut. Le Projet pilote sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuits contient une expérience pratique dans les ministères fédéraux, au GN et à NTI. Ce projet pilote comprend des possibilités d'apprentissage formel, d'encadrement et de mentorat, et offre aux bénéficiaires de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut une expérience pratique et une compréhension accrue du secteur public grâce à des affectations, assorties d'une formation structurée et de possibilités d'apprentissage données par des partenaires clés, avec le concours aussi de l'École de la fonction publique du Canada. Les participants reçus seront inscrits dans un répertoire d'évaluations préalables, établi en collaboration avec la Commission de la fonction publique, pour qu'ils puissent être plus facilement insérés dans des postes fédéraux à la conclusion du projet pilote.

En 2012-2013, l'Agence a versé plus de 6,6 millions de dollars dans les trois territoires en vertu du PEBAN, ainsi que demandé aux collèges territoriaux de surveiller le rendement du Programme. Le PEBAN sert à préparer les adultes en âge de travailler d'entrer directement sur le marché du travail, ou de poursuivre leur formation professionnelle avant d'y entrer, aussi bien dans les grands centres urbains que dans les collectivités éloignées.

CanNor a fait office d'associé gestionnaire fédéral des Centres de services aux entreprises du Canada dans le Nord. Ces Centres fournissent de l'information sur les différents programmes et services gouvernementaux (y compris fédéraux) proposés aux entrepreneurs dans le Nord, offrant ainsi un accès facile et pratique à de l'information commerciale provenant d'un éventail de ministères et organismes fédéraux et territoriaux. Cela va dans le sens de l'objectif de l'Agence, à savoir accroître la capacité de repérer les besoins et possibilités de développement économique, et y donner suite par la formation et le perfectionnement des compétences commerciales des particuliers et des collectivités dans le Nord.

1.2.4 Infrastructure

CanNor finance la croissance et le renforcement de l'infrastructure économique du Nord en appuyant la planification et le développement des projets d'infrastructure à utilisateurs multiples qui jouent un rôle important dans la croissance économique du Nord. Le financement est fourni à l'appui de domaines comme les suivants : les investissements dans les télécommunications, afin de combler les lacunes laissées par les autres programmes fédéraux; les infrastructures publiques de petite envergure liées à la diversification économique (p. ex. signalisation, perfectionnement de la technologie, achats d'équipement de faible valeur, notamment les ordinateurs et l'équipement permettant d'accéder au réseau Internet local, démonstration et élaboration de projets pilotes); et investissements de capitaux secondaires. Un autre programme de fonds de contribution, le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (FAIC), finance la remise en état ou l'amélioration (y compris l'expansion) des infrastructures communautaires actuelles comme les centres communautaires et les installations de loisirs, et les autres infrastructures communautaires qui ont de l'importance pour la collectivité locale, comme les routes locales, les systèmes de traitement et de distribution de l'eau potable, la gestion des déchets solides et du réseau des eaux usées, et les infrastructures énergétiques.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
0	3 611	(3 611)

De nouveaux fonds de contribution de 3,2 millions ont été approuvés en 2012-2013 pour le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire. Comme ces fonds n'étaient pas compris dans les dépenses prévues, des fonds supplémentaires ont été dépensés en 2012-2013. De plus, un fonds de fonctionnement de 411 000 $ a été affecté à ce sous-programme à partir des niveaux de référence de CanNor établis.

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
0	3	(3)

Comme le Programme a été lancé en 2012-2013, aucun ETP n'était prévu au début de l'exercice. On a donc réaffecté les ressources humaines en place pour appliquer ce nouveau Programme.

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Les collectivités nordiques ont augmenté ou amélioré l'infrastructure de qualité	Nombre d'éléments d'infrastructure, nouveaux et améliorés, achevés avec succès	en cours de développement en 2012-2013	en cours de développement en 2012-2013
	Pourcentage d'intervenants, clients ou partenaires satisfaits		
	Montant en dollars des dépenses du Programme, plus les montants en dollars		

Analyse du rendement et leçons retenues

En 2012-2013, le programme FAIC, prévu pour deux ans, a été créé en vue d'améliorer les installations communautaires. CanNor applique les 6,4 millions en investissements du FAIC sur deux ans. Dans le Nord, ces investissements aident à stimuler l'activité économique et à créer des emplois. Grâce au FAIC, CanNor a contribué à frais partagés aux réparations et améliorations de l'infrastructure communautaire actuelle à l'usage du public. L'Agence a collaboré avec ses partenaires et différents intervenants afin de repérer les projets qui répondent

aux critères d'admissibilité, notamment la possibilité qu'ils créent des retombées économiques dans les collectivités nordiques

En 2012-2013, 3,2 millions de dollars du FAIC ont été distribués dans le Nord, en vue d'aider l'amélioration des installations de loisirs communautaires, par exemple la rénovation de piscines et la modernisation des arénas. Une installation de loisirs en bon fonctionnement favorise un mode de vie sain pour les jeunes et les adultes, améliorant ainsi le bien-être global de la collectivité et constituant une base importante de la santé économique de la collectivité. Le FAIC a aidé à déménager un édifice historique en rondins le long d'une route de glace construite pour l'occasion, jusqu'à un hameau distant de 20 kilomètres situé sur la route de Dempster. Cet édifice sera un point d'intérêt pour les touristes et servira de local aux petites entreprises qui ne sont pas actuellement bien en vue. Les rénovations ont fait appel à l'embauche de gens du coin et à l'utilisation de matériaux réutilisés, ce qui a aidé les entreprises locales, y compris une scierie locale de création récente. Le FAIC a servi aussi au remplacement des inefficaces génératrices au carburant de la centrale de Qikiqtarjuaq à Iqaluit. On estime que les nouvelles génératrices à injection électronique et à faibles émissions amélioreront l'efficacité jusqu'à 5 % par année, et contribueront à la réduction globale des émissions de gaz à effet de serre.

1.3 Politique, représentation et coordination

Ce programme appuie la recherche et l'analyse afin d'orienter la prise de décisions concernant les programmes et les politiques, de promouvoir les intérêts du Nord, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement fédéral, et de favoriser l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux qui contribueront à relever les défis liés au développement économique dans le Nord. On trouvera des renseignements complémentaires dans le Budget principal des dépenses 2012-2013[16].

Ressources financières (en milliers de dollars)

Total des dépenses budgétaires (Budget principal des dépenses) 2012-2013	Dépenses prévues 2012-2013	Autorisations totales (disponibles) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013	Écart (dépenses prévues et réelles) 2012-2013
1 751	1 751	1 860	2 006	(255)

Les dépenses réelles ont dépassé les dépenses prévues en raison d'un effort d'amélioration de la politique relativement à l'exploitation des ressources et aux grands projets.

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
14	15	(1)

L'écart est attribuable à un effort d'amélioration de la politique relativement à l'exploitation des ressources et aux grands projets.

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Des politiques, des programmes et des initiatives efficaces renforcent l'économie canadienne dans le Nord et permettent à la population d'avoir accès à des possibilités de développement des entreprises et des collectivités	Indice économique du Nord (IEN)[17]	Augmentation annuelle dans l'IEN	Note selon l'IEN en 2012 : 22*

*La note de 22 obtenue selon l'IEN en 2012 a été calculée à partir des dernières données disponibles (2010), en raison de l'absence de chiffres à jour sur la balance commerciale. Une note de 22, qui est supérieure à la moyenne quinquennale de 21,4 (2006-2010), montre les progrès du développement économique dans les trois territoires nordiques du Canada. L'IEN est composé de sept indicateurs de la situation économique dans les trois territoires, qui illustrent les conditions du marché du travail, le bien-être financier des résidants du Nord, la santé financière et l'autosuffisance des gouvernements territoriaux, les investissements dans les territoires, de même que l'état de l'activité commerciale.

Analyse du rendement et leçons retenues

L'Agence a renforcé ses activités en politique, représentation et coordination à titre de soutien à son travail d'aide aux efforts de tous les partenaires et intervenants du développement économique. Cette activité, de même que les autres aspects du fonctionnement de CanNor, est étayée par une recherche et une analyse économiques, et par la surveillance en permanence des questions et possibilités économiques

CanNor applique une optique économique nordique à toutes les initiatives et activités fédérales, et poursuivra le développement de ses capacités en vue de faciliter et de permettre l'alignement des mesures essentielles de développement économique entreprises dans le Nord par le gouvernement du Canada aussi bien que par d'autres intervenants and partenaires dans le développement économique. À titre d'illustration, CanNor a participé à l'effort national pour mettre en place le nouveau programme FAIC, en veillant à ce que les critères de ce Programme tiennent compte des projets d'infrastructure à petite échelle qui accommodent les différents besoins et tailles des collectivités nordiques.

Pour gérer les grands projets d'une façon coordonnée et sous l'angle pangouvernemental, le BGPN :

- continuera à faire office de guichet unique pour la prestation de services d'information et d'orientation aux promoteurs de projet et autres intervenants en ce qui concerne les évaluations environnementales et les exigences réglementaires pour les projets nordiques, grâce à l'engagement actif et à la sensibilisation de l'industrie et des partenaires gouvernementaux;

- a élargi ses efforts de gestion de projet de manière à appuyer les collectivités autochtones situées proches des grands projets;
- s'est adressé aux organisations autochtones pour négocier des protocoles d'entente visant à appuyer leurs collectivités lors des évaluations environnementales, et collaborera avec ces collectivités, et d'autres partenaires, pour les aider à se préparer lorsque de grands projets sont prévus;
- a appliqué une optique de développement économique intégré à la création de grands projets, ce qui comprend l'alignement des autres programmes et outils de CanNor aux grands projets;
- appliquera le protocole d'entente entre le BGPN et les ministères et organismes fédéraux. Ce protocole confirme l'engagement des parties à collaborer pour veiller à ce que l'évaluation environnementale et l'examen réglementaire de projets nordiques se déroulent de manières opportune, prévisible, transparente, efficace et responsable;
- a poursuivi la mise en application de la structure de gouvernance du BGPN, soit un comité de projet dans chaque territoire, des groupes consultatifs sur l'exploitation des ressources, et des groupes de travail propres à des projets précis. La gouvernance du BGPN est aussi en lien avec les outils de gouvernance de grands projets en usage à Ressources naturelles Canada;
- a coordonné et tenu le registre des consultations de la Couronne associées aux grands projets;
- a conclu des ententes exécutoires propres à des grands projets, et s'est occupé de gérer et régler les problèmes qui concernent un projet en particulier;
- a supervisé le suivi du calendrier du projet.

1.3.1 Politique

La fonction de CanNor en matière de politique est de favoriser la prise de décisions éclairées en fournissant une base de connaissances et une compréhension solide pour la mise au point de programmes et de projets fédéraux efficaces; de fournir un soutien à l'élaboration des priorités stratégiques de l'Agence; d'alimenter les politiques nationales; et d'établir des partenariats stratégiques avec les gouvernements et les intervenants du secteur privé et des organisations sans but lucratif. Les activités liées à la politique comprennent la recherche stratégique et économique, les conseils et l'analyse visant à fournir une programmation et des choix stratégiques fondés sur des faits, l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux efficaces permettant de relever les défis en matière de développement économique du Nord, ainsi que l'amélioration du rendement général des systèmes de gestion des ressources naturelles.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
584	669	(85)

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
5	5	0

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Décisions stratégiques éclairées, fondées sur des preuves, qui tiennent compte à la fois des possibilités et des défis propres à l'économie du Nord, des possibilités de développement des communautés et des entreprises, ainsi que des pratiques exemplaires.	Pourcentage de commentaires sur la satisfaction provenant de la clientèle, des partenaires et des intervenants.	en cours de développement en 2012-2013	en cours de développement en 2012-2013

Analyse du rendement et leçons retenues

En 2012-2013, l'Agence a mis l'accent sur la préparation d'un Cadre stratégique pour 2013-2018[18], conçu comme une feuille de route décrivant le rôle et la contribution attendus de l'Agence pour assurer le développement économique du Nord sur cinq ans. Il présente les priorités, les programmes et les activités de l'Agence avec pour toile de fond les possibilités et les défis économiques actuels et à venir, tout en fournissant de l'information sur les partenariats et les initiatives essentiels que CanNor dirigera ou coordonnera pour veiller à progresser vers les buts communs.

De plus, un important travail sur les politiques a été consacré au renouvellement des programmes de développement économique des Autochtones. CanNor a collaboré étroitement avec les intervenants nordiques à la création d'une nouvelle approche de ses programmes actuels qui s'inspirerait fortement du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones 2009[19]. De même, on a entrepris de mieux comprendre les répercussions du programme ISDEN, en même temps qu'était lancée une évaluation tandis que ce Programme en arrive à sa dernière année.

Pour l'orientation des politiques sur l'infrastructure, on s'est fortement appuyé sur la collaboration avec PPP Canada Inc., Transports Canada et Infrastructure Canada. CanNor et son BGPN ont notamment constitué un inventaire des infrastructures des grands projets proposés, de concert avec les gouvernements territoriaux et les promoteurs des grands projets, ainsi qu'entrepris une analyse des façons de faire le lien entre les besoins publics et ces projets d'initiative privée.

Partout dans le Nord, et surtout dans le secteur de l'exploitation des ressources, les besoins en main-d'œuvre posent un grave problème. Si par exemple les 32 grands projets engagés dans le processus réglementaire, ou qui s'y préparent, dans l'un des trois territoires passent au stade de la production, la construction nécessiterait près de 10 000 travailleurs et le fonctionnement, 9 000 de plus – sans compter les milliers de travailleurs qui devraient occuper des fonctions de soutien. En collaboration avec Emploi et Développement social Canada et d'autres ministères fédéraux et partenaires territoriaux, on examine actuellement les aspects « offre et demande » du secteur de l'exploitation des ressources, ainsi que l'utilisation possible de moyens, comme la formation, pour combler les lacunes.

Sur la question de la connectivité, un travail mené en collaboration avec le Conference Board du Canada et le groupe de travail intergouvernemental sur les systèmes d'information et de communication du Nord a fait ressortir l'importance d'Internet pour le développement de l'économie et de la société tout entière dans le Nord. Ce travail a porté sur l'état actuel de la connectivité dans le Nord, les possibilités offertes par le plurimodal (p. ex. fibres, micro-onde ou satellite) pour combler l'écart, et le rendement potentiel du capital investi, en termes commerciaux et économiques, si des améliorations sont apportées. Un travail supplémentaire d'examen des outils et mécanismes en place est en cours avec des partenaires fédéraux en vue de traiter des difficultés, et des possibilités de combler le fossé numérique, dans le Nord.

1.3.2 Représentation

La fonction de promotion des intérêts de CanNor découle du mandat de l'Agence, qui est de promouvoir le développement économique régional dans les trois territoires du Canada en défendant les intérêts des résidants du Nord et des Autochtones. Les décideurs (fédéraux ou non) doivent être bien informés, ainsi que comprendre et tenir compte de manière appropriée des questions nordiques; les intervenants et les gouvernements régionaux doivent se tenir parfaitement au courant des mesures prises par le gouvernement fédéral et des possibilités qu'il offre lorsque celles-ci sont pertinentes aux intérêts économiques du Nord. Au moyen d'activités particulières, notamment de partenariats stratégiques et sectoriels, d'ateliers de concertation, de sensibilisation et de gestion, ainsi que de la gestion de programme, CanNor vise à harmoniser les activités de développement économique du Nord d'une manière plus efficace afin de favoriser les secteurs industriels nordiques (p. ex., les mines, l'énergie) et de promouvoir les intérêts du Nord en matière de développement de programmes, de réglementation et de politiques économiques du gouvernement fédéral.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
584	669	(85)

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
5	5	0

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats prévus
Prise en compte de plus en plus importante des intérêts à l'égard du développement des entreprises et des collectivités du Nord dans le cadre de la réglementation, des politiques et des programmes fédéraux en matière d'économie	Importance des commentaires positifs des autres ministères fédéraux, organismes, intervenants et gouvernements territoriaux	en cours de développement en 2012-2013	en cours de développement en 2012-2013

Analyse du rendement et leçons retenues

La représentation auprès des ministères fédéraux est un aspect important du travail de CanNor, étant donné qu'il peut arriver que des programmes d'application nationale dirigés par d'autres organismes ne donnent pas les résultats dont le Nord a besoin. Le caractère unique du Nord – sous l'angle de la gouvernance, de la faible capacité humaine et financière, de la géographie et de la démographie – engendre collectivement un contexte politique différent de celui de la plupart du reste du Canada. Cela explique l'accent porté par CanNor sur les questions politiques mentionnées, ainsi que l'importance de tenir un bureau de liaison à Ottawa.

Cette représentation de la position du gouvernement fédéral touchant le Nord canadien est également perceptible dans la relation que CanNor entretient avec les gouvernements territoriaux, le secteur privé et les autres pays. À noter en particulier qu'en 2012-2013 CanNor a entamé un travail de préparation au soutien à la présidence prochaine du Canada du Conseil de l'Arctique. Ce travail a porté sur les possibilités d'une coopération circumpolaire commerciale et économique accrue, qui met l'accent sur le besoin émergent, et la volonté, des entreprises établies dans l'Arctique de se regrouper et de trouver moyen de dialoguer avec le Conseil de l'Arctique et ses structures de gouvernance.

En 2012-2013, CanNor a également cherché à faire progresser l'exploitation responsable des ressources et les résultats socioéconomiques dans l'ensemble des territoires selon une approche plus globale, qui tire profit des activités actuelles du gouvernement du Canada, détermine les lacunes et suit les efforts engagés pour trouver des solutions à des problèmes pan nordiques. On a dressé un inventaire des initiatives fédérales se rapportant à l'exploitation des ressources nordiques, qui est communiqué aux partenaires fédéraux participants, et qui aide à faire en sorte que les investissements et efforts fédéraux actuels soient harmonisés de manière à optimiser, de la façon le plus efficace, leurs répercussions collectives. Voici les thèmes que l'on privilégie dans la collaboration avec les partenaires : main-d'œuvre, infrastructure, gouvernance et organismes réglementaires, accès aux capitaux et marketing mondial, état de préparation des collectivités. Dans beaucoup de ces secteurs, on a établi des groupes de collaboration des organisations fédérales participantes compétentes.

1.3.3 Coordination

La fonction de coordination de CanNor mobilise un ensemble de partenaires économiques (organisations gouvernementales et non gouvernementales, organisations autochtones et entreprises privées) en vue de donner suite aux priorités économiques du Nord, ainsi que de réunir des ressources et d'attirer des investissements en établissant des partenariats et en renforçant la coordination avec les autres ministères fédéraux. La fonction de coordination de CanNor est appuyée dans une large mesure par le BGPN, établi à titre de programme de base au sein de CanNor afin de collaborer avec les promoteurs des projets, les ministères fédéraux, les autorités de réglementation régionales et les autres autorités à l'abolition des goulots d'étranglement et à l'amélioration de la rapidité, de la prévisibilité et de la transparence de la participation du gouvernement fédéral au processus de réglementation dans le cas des projets de développement des ressources naturelles dans les trois territoires et les régions extracôtières du Nord. À long terme, le BGPN suivra la progression des projets nordiques dans son portefeuille durant le cycle de vie complet des projets, communiquera régulièrement avec les intervenants et les gouvernements au sujet du rendement, des pratiques et des questions de politique opérationnelle, et coordonnera les activités de consultation des Autochtones. De façon plus générale, CanNor établira des relations stratégiques avec les autres ministères et organismes fédéraux dans le but d'améliorer la communication et la coordination afin de renforcer les facteurs économiques fondamentaux du Nord. En tant que centre de liaison fédéral pour les investissements dans le Nord, CanNor mettra au point des mécanismes permettant aux ministères de cerner les priorités communes et de créer des synergies permettant d'obtenir des résultats optimaux.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
583	668	(85)

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
4	5	(1)

Résultats relatifs au rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Mise en place de partenariats favorables et coordination des partenaires et des intervenants pour s'attaquer aux priorités économiques du Nord	Pourcentage des intervenants et partenaires qui sont satisfaits – commentaires et suivi	en cours de développement en 2012-2013	en cours de développement en 2012-2013

Analyse du rendement et leçons retenues

L'exploitation des ressources demeure l'un des grands moteurs économiques du Nord, sous forme de la prospection, de l'exploitation de mines, et de nombreux projets engagés dans les processus réglementaires nordiques ou sur le point de l'être. À titre d'exemple, 26 projets en étaient au stade de l'évaluation environnementale (EE) préalable, ou au stade même de l'EE, au début de l'année, mais ce chiffre était passé à 32 à la fin de l'année. Concernant ce chiffre, le plus remarquable est l'acheminement des projets à travers le système réglementaire. À titre d'exemple, huit projets d'une valeur de 5,1 milliards de dollars ont traversé le processus de délivrance de permis durant cet intervalle, tandis que sept projets d'une valeur de 4,4 milliards de dollars sont passés au stade de l'EE. Ce mouvement des projets à travers le processus de réglementation est précisément ce qu'espéraient les résidants du Nord et le Canada tout entier : le Nord parvient à une étape fondamentalement nouvelle de transformation économique, dans laquelle le potentiel devient réalité.

En raison de l'ampleur de l'activité, CanNor et le BGPN se sont concentrés sur l'aide à l'avancement des grands projets, y compris des infrastructures à grande échelle, dans tout le Nord – comme en témoigne le portefeuille des entreprises appuyées par le BGPN, qui a doublé durant l'année, passant de 22 à 44. Les programmes de contribution de CanNor ont appuyé cette priorité dans des domaines comme les géosciences et la négociation d'ententes sur les répercussions et les avantages. Les investissements ont été indispensables pour satisfaire à cette priorité, et ont été complétés par le service à guichet unique offert par BGPN pour l'exploitation des ressources dans le Nord canadien. Le fort accent porté par le BGPN sur le partenariat avec les collectivités autochtones a marqué un grand changement de cap durant cet exercice.

Le BGPN a créé l'initiative de préparation communautaire pour aider à la planification et la préparation par les collectivités des grands projets d'exploitation des ressources avant que ceux-ci franchissent le processus réglementaire. Cette nouvelle initiative cherche à rassembler des partenaires pour l'exploitation des ressources – y compris les gouvernements territoriaux et fédéral, le leadership autochtone et les promoteurs du projet – qui établissent ensemble comment optimiser l'incidence socioéconomique utile des grands projets. Ce travail a été appuyé par le protocole d'entente négocié avec les organisations autochtones, par exemple celui signé avec l'Association inuite du Kitikmeot[20].

L'engagement est au cœur du fonctionnement du BGPN, comme en témoignent les onze groupes consultatifs de mise en valeur des ressources (GCMVR) qu'il a présidés au fil des ans. Ces GCMVR permettent aux promoteurs de présenter leurs projets aux comités de réglementation et aux ministères et organismes fédéraux et territoriaux compétents, et de solliciter leurs commentaires avant qu'on procède à l'examen. Des comités de projet se sont réunis durant l'année au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut. De tels forums permettent aux représentants des comités fédéraux, territoriaux et de réglementation de se réunir et de discuter de questions liées au processus d'examen. On a aussi établi à 17 reprises des groupes de travail techniques, propres à des projets, sur des aspects précis d'un projet (p. ex. l'expédition), afin de faciliter le partage de l'information entre les promoteurs, les ministères fédéraux et territoriaux, les gouvernements et organisations autochtones, et l'office d'examen compétent.

Le BGPN a aussi regroupé les commentaires fédéraux et les conseils experts au sein des offices de réglementation, afin de réduire les emplois doubles et de veiller à ce que l'information fédérale distribuée soit plus claire et cohérente. Le BGPN a veillé en outre à la rapidité et à la cohérence de l'action des organismes de réglementation fédéraux quand il sollicite une approbation fédérale, grâce à sa coordination de la décision fédérale finale sur un projet. Ainsi, l'approbation du projet de minerai de fer à la rivière Mary de Baffinland au Nunavut a été obtenue en 77 jours, rapidité qui témoigne des efforts consentis par tous les partenaires fédéraux, pendant le processus réglementaire, pour collaborer avec toutes les parties pour faire en sorte que le projet soit conçu de manière à satisfaire aux normes environnementales les plus strictes.

1.4 Services internes

Ce programme s'applique à l'ensemble du gouvernement. Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des activités de programme et des autres obligations organisationnelles de l'Agence. Voici quels sont ces groupes : services de gestion et de surveillance, communications, services juridiques, gestion des ressources humaines, gestion des finances, services de gestion de l'information, technologies de l'information, services du matériel, services d'acquisitions, voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation, et non celles fournies à un programme particulier. Pour de plus amples renseignements, consulter le Budget principal des dépenses 2012-2013[21].

Ressources financières (en milliers de dollars)

Total des dépenses budgétaires (Budget principal des dépenses) 2012-2013	Dépenses prévues 2012-2013	Autorisations totales (disponibles) 2012-2013	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013	Écart 2012-2013
7 850	7 850	8 148	7 316	534

Ressources humaines (ETP)

Prévues 2012-2013	Réelles 2012-2013	Écart 2012-2013
30	27	3

Le budget de 2012 a donné lieu à des économies de 200 000 $ en coûts de locaux. Les 334 000 $ restants peuvent être mis au compte des retards dans l'embauchage et d'autres économies sur les dépenses.

Analyse du rendement et leçons retenues

CanNor continue d'améliorer ses pratiques de gouvernance, ministérielles et de gestion. Des comités ministériels se réunissent régulièrement et des comptes rendus de décisions sont affichés

à l'interne. Les services ministériels sont stabilisés et des protocoles d'entente sont en place pour donner corps aux services fournis par des ministères comme AADNC et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Les Services de paye de TPSGC assurent désormais les services de rémunération de CanNor, qui a établi des processus internes pour garantir l'efficacité de la continuité de ces services. L'Agence a encouragé une culture axée sur l'excellence, en se guidant sur les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour orienter les efforts collectifs de la direction et des employés sous forme de discussions parmi le personnel en vue de préparer un plan d'action. Parmi les résultats principaux figurent l'amélioration des communications internes et la création d'un programme de perfectionnement des analystes des politiques. CanNor a en outre lancé un examen de la classification en vue de mener à la stabilité à la structure de l'organisme, et aussi de veiller à l'exactitude des descriptions de travail.

CanNor continue de bénéficier s'une variété de services administratifs et financiers d'AADNC. Le protocole d'entente qui a été conclu est réexaminé tous les ans. CanNor accompagne AADNC tandis que celui-ci adopte des services de comptabilité plus centralisés ainsi qu'un nouveau système financier prévu pour le 1er avril 2014.

Des employés de CanNor siègent aux comités des finances, des ressources humaines et des GI-TI, avec leurs homologues aux organismes de développement régional, en vue de réévaluer les pratiques et procédures actuelles. Les comités des finances et des ressources humaines ont préparé des cadres de référence et des plans opérationnels en vue de communiquer et d'établir des processus communs. On étudie aussi la possibilité d'une collaboration pour la modernisation des systèmes de gestion des clients et des cas, et du système de subventions et contributions.

Des économies ont été réalisées sur les locaux à bureaux de CanNor, dans le cadre des réductions prévues au budget de 2012. Les configurations plus efficaces ainsi obtenues ont aussi créé des possibilités de satisfaire à la demande de locaux d'autres ministères.

Comme CanNor a poursuivi son amélioration de ses rapports financiers par programme, les dépenses prévues en 2012-2013 concordent bien avec le budget principal des dépenses et les dépenses réelles. Le Bureau du contrôleur général a réalisé une vérification de suivi (dans un rapport en date d'avril 2013) de la vérification des contrôles de base de 2011. Cette vérification de suivi a porté sur les contrôles relatifs à la gestion et aux rapports financiers, et a constaté que l'Agence avait réalisé d'importantes améliorations par rapport aux engagements qu'elle avait pris en réponse aux constatations et recommandations de la vérification de 2011.

Enfin, CanNor a préparé plusieurs produits promotionnels en vue de donner plus de visibilité à la marque CanNor et de la renforcer. On a préparé non seulement un plan de communication extérieur, mais aussi un plan de communication interne, qui a été mis en application et prévoit un nouveau bulletin interne.

Section III : Renseignements supplémentaires

Point saillants des états financiers

Condensé de la déclaration des opérations et de la situation financière nette du Ministère

Agence canadienne de développement économique du Nord Condensé de la déclaration des opérations et de la situation financière nette du Ministère (non vérifié) pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2013 (en millions de dollars)					
	2012-2013 Résultats prévus	**2012-2013 Résultats réels**	**2011-2012 Résultats réels**	**Variation en dollars (2012-2013, prévisions contre chiffres réels)**	**Variation en dollars (2012-2013, prévisions contre chiffres réels de 2011-2012)**
Total des dépenses	52,7	52,4	46,2	0,3	6,2
Total des revenus	-	-	-	-	-
Coût net du fonctionnement avant le financement du gouvernement et les transferts	52,7	52,4	46,2	0,3	6,2
Situation financière nette du Ministère	-	1,1	0,5	-	0,6

Les dépenses totales inscrites dans les états financiers 2012-2013 de CanNor correspondent globalement aux dépenses réelles calculées selon les principes de financement du gouvernement conformément au Sommaire du rendement à la section I du présent rapport. La note 3 des états financiers ayant trait aux autorisations parlementaires rapproche le coût de fonctionnement net dans les états financiers des autorisations de l'exercice en cours utilisées. Les dépenses totales pour 2012-2013 se chiffrent à 6,2 millions de dollars de plus que l'exercice précédent. Les dépenses sur les paiements de transfert sont à l'origine de la plupart de cet écart, en raison du financement de l'exercice complet du PEBAN en 2012-2013 (contre un financement partiel seulement pour l'exercice 2011-2012) et de la première année du programme du Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire (FAIC). En 2012-2013, les salaires sont en outre légèrement inférieurs (de 0,5 million de dollars) à ceux de l'exercice précédent, tandis que l'Agence continue de stabiliser ses ETP.

L'Agence a inutilisé 1,1 million de son fonds de fonctionnement en 2012-2013 (1,8 million en 2011-2012, dont 1 million était la portion inutilisée des fonds pour le siège à Iqaluit) et 1,5 million en contributions (762 000 $ en 2011-2012). Étant donné que les programmes de

financement de CanNor sont axés sur des propositions, des programmes peuvent être sur-utilisés certaines années ou, comme en 2012-2013, légèrement sous-utilisés.

Condensé de la déclaration de la situation financière

Agence canadienne de développement économique du Nord Condensé de la déclaration de la situation financière (non vérifié) Au 31 mars 2013 (en millions de dollars)			
	2012-2013	**2011-2012**	**Variation en dollars**
Total du passif net	16,7	18,8	(2,1)
Total des actifs financiers nets	15,9	17,0	(1,1)
Dette nette du Ministère	0,8	1,8	(1,0)
Total des actifs non financiers	1,9	2,3	(0,4)
Situation financière nette du Ministère	1,1	0,5	0,6

En ce qui concerne la situation financière de CanNor au 31 mars 2013, environ 88 % du passif net total de 16,7 millions de dollars se rapportent aux contributions exigibles à la fin de l'exercice et aux responsabilités imposées par la loi. Ces responsabilités sont contrebalancées par 1,9 million de dollars en actifs non financiers, essentiellement des améliorations locatives. Le restant de l'actif se compose de montants exigibles du Trésor.

États financiers

On trouvera le lien vers les états financiers de CanNor sur le site Web de l'Agence[22].

Tableaux de renseignements supplémentaires

Il est possible de consulter la version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2012-2013 sur le site Web de CanNor[23].

- Détails sur les programmes de paiements de transfert
- Écologisation des opérations gouvernementales
- Vérifications internes et évaluations à venir au cours des trois prochains exercices

Rapport sur les dépenses fiscales et les évaluations

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances publie tous les ans des estimations et des projections du coût de ces mesures dans son rapport intitulé *Dépenses fiscales et évaluations*[24]. Les mesures fiscales présentées dans ce rapport relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.

Section IV : Autres éléments d'intérêt

Coordonnées de l'organisme

Adresses postales : Administration centrale
Agence canadienne de développement économique du Nord
Case postale 40
Iqaluit (Nunavut)
X0A 0H0

Bureaux régionaux
Agence canadienne de développement économique du Nord
Case postale 40
Iqaluit (Nunavut)
X0A 0H0

Agence canadienne de développement économique du Nord
Case postale 1500
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R3

Agence canadienne de développement économique du Nord
305, rue Main, pièce 215
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2B3

Bureau de liaison de la région de la capitale nationale
Agence canadienne de développement économique du Nord
400, rue Cooper, 5e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0H4

Site Web : http://www.cannor.gc.ca/

Courriel : InfoNorth-InfoNord@CanNor.gc.ca

Téléphone : 1-800-567-9604 (sans frais)

ATS : 1-866-553-0554 (sans frais)

Télécopieur : 1-866-817-3977

Notes de fin de document

[1] Indice économique du Nord (IEN) : http://www.cannor.gc.ca/aa/nei1112/nei1112-fra.asp

[2] Indice économique du Nord (IEN) : http://www.cannor.gc.ca/aa/nei1112/nei1112-fra.asp

[3] Une croissance économique forte : http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-fra.aspx

[4] Comptes publics du Canada 2013 : http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html

[5] Environnement Canada – Développement durable : http://www.ec.gc.ca/dd-sd/

[6] Politique d'achats écologiques : http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/politique-policy-fra.html

[7] Écologisation des opérations gouvernementales 2012-2013 - Tableau supplémentaire : http://www.cannor.gc.ca/aa/dpr-rmr/2012-2013/ggo-eog-eng.asp

[8] Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et programmes : http://www.ceaa-acee.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=B3186435-1

[9] Lien aux commentaires des intervenants : http://www.cannor.gc.ca/aa/rr-fra.asp

[10] Budget principal des dépenses 2012-2013 : http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/esp-pbc/me-bpd-fra.asp

[11] Indice de diversification de l'économie du Nord : http://www.cannor.gc.ca/aa/nedi1213/nedi1213-fra.asp

[12] Budget principal des dépenses 2012-2013 : http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/esp-pbc/me-bpd-fra.asp

[13] Indice de bien-être des collectivités : http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100016579/1100100016580

[14] Source : Statistique Canada, http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html

[15] Source : Conference Board du Canada, http://www.conferenceboard.ca/; Territorial Outlook, hiver 2013

[16] Budget principal des dépenses 2012-2013 : http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/esp-pbc/me-bpd-fra.asp

[17] Indice économique du Nord (IEN) : http://www.cannor.gc.ca/aa/nei1112/nei1112-fra.asp

[18] Lien au cadre stratégique 2013-2018 de CanNor : http://www.cannor.gc.ca/aa/rr-fra.asp

[19] Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones 2009 : http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033498/1100100033499

[20] Protocole d'entente entre CanNor et l'Association inuite du Kitikmeot : http://www.cannor.gc.ca/aa/mouKIA-fra.asp

[21] Budget principal des dépenses 2012-2013 : http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/esp-pbc/me-bpd-fra.asp

[22] États financiers de CanNor : http://www.cannor.gc.ca/aa/rr-fra.asp

[23] Documents de budget des dépenses de CanNor : http://www.cannor.gc.ca/aa/ed-fra.asp

[24] Rapport des dépenses fiscales et évaluations : http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp